

Merja Pennanen

VALMENTAVALLA JOHTAMISELLA KOHTI TYÖHYVINVOINTIA

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma, YAMK


Maaliskuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä	
Tekijä(t) Pennanen Merja		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK	
Nimeke Valmentavalla johtamisella kohti työhyvinvointia			
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön käsityksiä valmentavasta johtamisesta ja sitä, millä tavoin valmentavalla johtamisella voidaan kehittää työyhteisön toimintatapoja. Tässä opinnäytetyössä esitellään Ristikan kaan valmentavan johtamisen pilarimalli ja sen käytännön sovellus osana esimiehen johtamistapaa.</p> <p>Näkemyksiä valmentavasta johtamisesta selvitettiin sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle lähetetyllä kyselyllä, joka koostui monivalintakysymyksistä. Niiden tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia kuulluksi tulemisesta, palautteen antamisesta ja saamisesta, arvoista ja yhteisöllisyydestä, oppimisesta ja kehittymisestä sekä johtamisesta ja tiimityöstä. Strukturoitujen kysymysten lisäksi henkilöstöltä kysyttiin lomakkeen lopussa avoimilla kysymyksillä koulutuksiin ja niiden toteuttamiseen liittyviä mielipiteitä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille henkilöstön kokemuksia, ajatuksia ja parannusehdotuksia tämänhetkisistä johtamisesta ja työn kehittämisestä. Näillä asioilla saattaa olla osaltaan vaikutusta myös henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta työurien pituuteen.</p> <p>Yhteiskunnallisessa keskustelussa on noussut esille huoli työvoiman saatavuudesta työelämästä poistuvien työntekijöiden tilalle. Työurien pidentäminen on ollut voimakkaasti esillä julkisessa keskustelussa haettaessa ratkaisua siihen miten tulevaisuudessa kyetään takaamaan yhteiskunnan tarjoamat palvelut. Vähenevät työntekijäresurssit ja toisaalta kuntien taloudellisen tilanteen heikkeneminen vaikuttavat suoranaisesti työvoimapoliittisiin ratkaisuihin ja tätä kautta kuntatyöntekijöihin ja työvoiman saatavuuteen. Kaikkien näiden haasteiden edessä tarvitaan entistä vahvempaa ja osaavampaa johtamiskulttuuria.</p> <p>Opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn vastausten perusteella johtamiskulttuuria voidaan vahvistaa kiinnittämällä huomiota esimiesten koulutustarpeisiin ja mahdollisuuteen saada kollegiaalista tukea niin omalta kuin muiltakin esimiestehtävissä työskenteleviltä työntekijöiltä. Erityisesti on otettava huomioon myös aikaresurssit, jotta johtamistyölle jää riittävästi aikaa.</p>			
Asiasanat (avainsanat) Valmentava johtaminen, pilarimalli, työhyvinvointi, työvoiman saatavuus.			
Sivumäärä 57	Kieli suomi	URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Niiranen-Linkama		Opinnäytetyön toimeksiantaja	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis	
Author(s) Pennanen Merja		Degree programme and option Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management	
Name of the master's thesis Towards wellbeing at work by coaching leadership			
Abstract <p>The purpose of the thesis is investigate to the staff 's opinions of coaching management and in which ways the coaching management can develop the impacts of the work community. This thesis will presented the pillar model of coaching leadership by Ristikangas and its practical application as part of the manager's leadership style.</p> <p>The opinions of coaching leadership were examined by inquiry which consists of multiple-choice questions which were sent to the health care and social services staff. The purpose of those were figure out staff's experiences of to be heard, to give feedback and get it, values and community, learning and development as well as leading and teamwork. In addition to the structured questions in the end of the form staff was asked by open-ended questions their opinions for training and issues related to it. The meaning of the thesis is to bring forward staff's experiences, thoughts and improvement proposals of the current management and the development of work. These things may have some kind impact to the staff's wellbeing at work and thereby lengths of the career.</p> <p>In social debate there have raised concern about availability of labor force to replace retiring staff. Extend working careers have been strongly presented in the public debate when applying for a solution how to be able to guarantee provided services by society in the future. Reduced employee resources and on the other commune economic situation decline have direct impact labor market policy solutions and this way commune employees and the availability of labor force. All of these challenges in front of us need even stronger and more-qualified management culture. Including to the inquiry of thesis gives answers, which can confirm the manager's education needs and collegial supports. Especially there will observe also the time resources, so there will be enough time for leadership.</p>			
Subject headings, (keywords)			
Pages 57	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices coaching, leadership, pillar model, wellbeing at work, availability of labor force			
Tutor Päivi Niiranen-Linkama		Master's thesis assigned by	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	1
3	JOHTAMINEN JA TYÖELÄMÄN MUUTOKSET.....	3
3.1	Työntekijöiden ikääntyminen ja eläkepoistuma	7
3.2	Arvoristiriidat sukupolvien välillä.....	8
3.3	Johtamiskulttuurin muutos.....	9
3.4	Työelämään kohdistuvat yhteiskunnan muutokset	12
4	TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS TYÖURIEN PIDENTYMISSÄ.....	13
5	VALMENTAVA JOHTAJUUS	20
5.1	Valmentava johtaminen työtä ohjaavana mallina Ristikankaan mukaan	24
5.1.1	Keskustelussa käytettävät kysymykset	26
5.1.2	Pilarimallin toteuttaminen.....	27
6	TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA	29
6.1	Tutkimuksen eettisyys	30
6.2	Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteuttaminen	31
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
7.1	Kuulluksi tuleminen sekä palautteen saaminen ja antaminen	36
7.2	Arvot ja yhteisöllisyys	37
7.3	Oppiminen ja kehittyminen	38
7.4	Johtaminen ja tiimityö	39
7.5	Avointen kysymysten tulokset koulutustoiveista	40
7.6	Avointen kysymysten tulokset oppimisesta ja työssä kehitymisestä.....	40
7.7	Avointen kysymysten vapaasti kommentoidut vastaukset	41
7.8	Tutkimuksen luotettavuus.....	42
8	TUTKIMUSTULOKSIIN PERUSTUVAT KEHITTÄMISEHDOTUKSET	44
8.1	Esimiehen toimenkuvan ja ajankäytön selkiennyttäminen	45
8.2	Johtamiskulttuurin ja vuorovaikutuksen vahvistaminen	46
8.3	Koulutus ja kollegiaalinen tuki	46
8.4	Perehdytys ja työyhteisön toimintatavat	47
9	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	48

LÄHTEET	54
---------------	----

LIITE

kyselylomake

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön teoreettinen tieto perustuu eri asiantuntijatahojen näkemyksiin siitä, miten johtaminen sosiaali- ja terveysalalla voitaisiin kehittää parempaan ja inhimillisempään suuntaan valmentavan johtamisen keinoin. Tätä menetelmää toteuttamalla jokainen työntekijä nähdään omana itsenään ja tärkeänä sekä arvokkaana osana työyhteisöä. Tämä opinnäytetyö on toiminut myös merkittävänä osana tukien omaa kasvuani kohti johtajuutta. Olen voinut tarkastella arvomaailmaani ja näkemystäni siitä, mitkä ovat omasta mielestäni johtamisen keskeiset tehtävät ja tavoitteet sekä verrata näitä näkökulmia teoreettiseen tietoon ja muiden ihmisten näkemyksiin johtamisesta. Työni myötä olen myös pohtinut sitä, miten johtamista olisi muutettava, jotta se vastaisi tämän päivän työelämän tarpeita ja tukisi työntekijöitä jaksamaan omassa työssään mahdollisimman kauan.

Haluan opinnäytetyöni myötä herättää keskustelua työyhteisöissä myös siitä, mitä meistä jokainen voi tehdä sen eteen, että työyhteisöistä tulee ilmapiiriltään myönteisiä paikkoja, joissa henkilöstö viihtyy ja tekee työtään mielellään. Vaikka esimiehellä on keskeinen osa työhyvinvoinnin rakentamisessa, ei hän yksin kykene luomaan hyvää ilmapiiriä, vaan tarvitsee tuekseen koko työyhteisön panostuksen ja sitoutumisen työolojen kehittämiseksi.

Käytän työssäni sanaa työntekijä niistä työyhteisön jäsenistä, joiden työ on perustyön hoitamista eikä sisällä esimiehen tehtäviä. Sanalla esimies tarkoitan niitä työntekijöitä, jotka työskentelevät joko pelkästään esimiestehtävissä tai tekevät samanaikaisesti esimiestehtäviä ja muiden työntekijöiden rinnalla myös perustehtävää toimien kiinteänä osana työtiimiä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Varhainen eläkkeelle jääminen on herättänyt runsaasti yhteiskunnallista keskustelua siitä, miten työntekijät saataisiin jatkamaan nykyistä pidempään työelämässä. Hyvän työilmapiirin vaikutus työviihtyvyyteen on kiistaton tosiasia, joka on otettava vakavasti huomioon. Avainasemassa työhyvinvoinnin luomisessa ovat esimiesasemassa

toimivat työntekijät, jotka omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttavat koko työyhteisön toimintakulttuuriin. Työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää myös ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja elämäntilanteet, joihin voidaan vastata työelämän erilaisilla joustoilla.

Selvitän opinnäytetyössäni sosiaali- ja terveysalan henkilöstön käsityksiä työhyvinvointiin liittyvistä työyhteisön toimintatavoista, joita voidaan johtamisen avulla muuttaa parempaan suuntaan. Toimintatapoja kehittämällä voidaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla työntekijöiden työhyvinvointiin ja edistää myös työssä viihtymistä. Näillä teki-
jöillä voi olla vaikutusta myös siihen, millaiseksi itse työsuoritus kokonaisuudessaan muodostuu. Edellä mainittujen asioiden merkittävyys korostuu etenkin kun yhteiskunnallisesti tarkasteltuna työurien pidentämistä pidetään välttämättömänä asiana ja tulevaisuuden suurena haasteena.

Olen rajannut käsittelemääni aihetta siten, että en tarkastele työhyvinvointia työterveyshuollon näkökulmasta, vaan nimenomaan johtamisen kannalta. Olen valinnut tarkastelunäkökulmaksi Ristikankaan (2010) valmentavan johtajuuden mallin. Johtamismallin lisäksi työssäni merkittävässä asemassa ovat työntekijöiden omakohtaiset kokemukset, joita olen kerännyt opinnäytetyötäni varten lähettämällä sähköisen kyselylomakkeen itäsuomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveysalan työntekijöille ja esimiehille.

Opinnäytetyöni avulla haluan tuoda esille työntekijöiden ajatuksia ja näkemyksiä tämän päivän työyhteisön arjesta ja toivon näillä ajatuksilla olevan sellaista painoarvoa, että ne otetaan huomioon työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä koko työorganisaatiossa. Työntekijät ovat merkittävässä asemassa haettaessa ratkaisuja työelämän kehittämistä vaativiin osa-alueisiin, sillä heillä on paras asiantuntijuus omista työtehtävistä ja niihin liittyvistä kehittämistarpeista.

Urheilun piirissä valmennus, niin fyysinen kuin psyykinen, kuuluu itsestään selvänä asiana menestymisen edellytyksiin. Tämän vuoksi halusin lähteä tutkimaan, miten valmennusta voitaisiin hyödyntää sosiaali- ja terveysalan johtamistyössä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on myös kiinnittää huomiota siihen, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jonka hyvinvointiin ja toimintakykyyn vaikuttavat kaikki oman elä-

män eri osa-alueet. Tämän vuoksi työhyvinvointi on nähtävä osana ihmisen koko elämää, eikä ainoastaan siten, että se kattaa vain sen ajan, jonka vietämme työssä.

Abraham Maslow julkaisi 1940-luvulla psykologisen tarvehierarkiateoriansa, jossa hän käsitteli ihmisen tarpeiden toteutumisen merkitystä tasapainoisen ja onnellisen elämän saavuttamiseksi. Vaikka kyseistä tutkimusta on arvosteltukin sen suppeista tutkimustuloksista, löytyy siitä kuitenkin asioita, jotka koetaan vielä tänä päivänä tärkeiksi ja merkityksellisiksi asioiksi haettaessa vastausta sille, mistä onnellinen ja tasapainoinen elämä muodostuu. (Rytikangas 2011, 44 - 46.)

3 JOHTAMINEN JA TYÖELÄMÄN MUUTOKSET

Tänä päivänä tiedetään ja tunnustetaan se tosiasia, että johtamistavalla on suora yhteys työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Johtamisesta ja sen eri suuntauksista on paljon tietoa ja tutkimustuloksia. Pauli Juuti (2006) erottaa artikkelissaan johtamistaidollisessa tutkimuksessa erilaisia vaiheita vuosikymmenten välillä. Johtamistutkimuksen keskeiseksi aiheeksi nousi selvittää millaisia symbolisia merkityksiä johtamiseen liittyy ja millä tavoin johtaminen muodostaa merkityksiä. Juuti jaottelee ajallisesti painopisteet realistiseen maailmankuvaan, tulkinnalliseen näkökulmaan ja postmoderniin näkökulmaan. (Juuti 2006, 13 - 14.)

Realistisen maailmankuvan aikana 1900 - 1950-luvuilla painopisteenä oli johtajan ominaisuuksien tarkastelu, jossa pyrkimyksenä oli erottaa heikosti menestyvä johtaja hyvin menestyvästä. 1950 - 1970-luvuilla esille nousi käyttäytymistieteellinen tarkastelu, jossa hyvin menestyvä johtaja erotettiin huonosti menestyvästä käyttämänsä johtamistyylin perusteella. Tilannepainotteinen tarkastelu oli keskeisenä näkemyksenä 1970 - 1980-luvuilla, jolloin kiinnitettiin huomiota olosuhdetekijöihin, joissa johtaminen tapahtui. Tavoitteena oli löytää tilanteiden ja johtamistapojen välisiä yhteisiä tekijöitä. 1980 - 1990-luvuilla painopiste oli integroivassa tarkastelukulmassa, jossa keskeisenä pyrkimyksenä oli yhdistää piirreteoreettisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanneteorioita toisiinsa, sekä asettaa ne todelliseen ympäristöön, missä johtaminen tapahtuu. (Mt. 2006, 14.)

Tulkinnallisen näkökulman aikana 1970 - 1990-luvuilla painottui transformatiivinen johtaminen. Tällöin jaoteltiin transaktionaalinen ja transformatiivinen johtaminen toisistaan. (Juuti 2006, 14.) Transaktionaalinen johtamistapa perustuu työntekijän valvontaan, palkitsemiseen ja rankaisemiseen johtamisen painopisteen ollessa ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Transformatiivinen johtaminen painottaa sisäsyntyistä motivaatioita ruokkivaa johtamista, jolloin johtajan roolina on motivoida ja kannustaa työntekijöitä. (Seeck 2008, 328 - 330.) Ihmisten ja asioiden johtaminen korostui 1970 - 2000-luvuilla. Keskeinen keskustelun aihe oli se, mihin tilanteisiin ihmisten ja asioiden johtaminen soveltuvat. 1980 - 2000-luvuilla keskusteluun nousi merkityksen johtaminen, jossa keskeisenä asiana oli tarkastella johtamista kulttuurinäkökulmasta ja symbolisena toimintana. (Juuti 2006, 14.)

Postmodernin näkökulman aika alkoi 1990-luvulla, jolloin johtamista alettiin tarkastella muoti-ilmiönä tai tarinana, jolla pyritään vetoamaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten mieleen ja sieluun. (Juuti 2006, 14 - 15). Juutin ajatuksen perusteella voidaan todeta, että postmodernin näkökulman myötä johtamisesta keskustelu on siirtynyt ”norsunluutornista” työntekijöiden keskuuteen. Johtamiselle asetetaan monenlaisia odotuksia ja erilaisia johtamistapoja uskalletaan kritisoida työntekijäpuolelta avoimesti. Postmodernin ajattelun myötä johtajat ja työntekijät ovat lähentyneet toisiinsa, sillä vanhanaikainen auktoriteetteihin perustuva johtajuus ei toimi tämän päivän työyhteisöissä. On havahduttu huomaamaan, että kaikkia työyhteisön jäseniä tarvitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi eikä kenelläkään ole varaa eristäytyä muista esimerkiksi johtajuuden taakse suojaan.

Hannele Seeck (2008) kuvaa johtajuuden muutosta Suomessa siten, että 1940 - 1960-luvuilla voimakkaimmin oli vallalla tieteellinen liikkeenjohto, johon vaikutti keskeisenä tekijänä valtion taloudellinen tilanne. Sodanjälkeisenä aikana teollisuuden tuotanto kasvoi voimakkaasti. Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon painotus oli tuolloin vahvasti esillä, oli sen rinnalla näkyvissä myös samanaikaisesti ihmissuhdekoulukunnan opit. 1960 - 1990-luvut olivat rakenneteorian aikaa. Tuolloin Suomessa aloitettiin johtamistaidon systemaattinen koulutus. Seeckin mukaan rakenneteoriat olivat esillä vahvimmillaan tieteellisessä tutkimuksessa 1970-luvun Suomessa. 1980-luvulla merkittävämmäksi suuntaukseksi rakenneteorioiden ohi nousi strateginen johtaminen ja se oli myös tutkimuksen alalla vahvin suuntaus 1990-luvulla. Innovaatioteoriat painot-

tuivat 2000-luvun alussa vallitseviksi teorioiksi ja ne nähdään perustana hyvinvointijohtamisideologian kehittymiselle. (Seeck 2008, 180, 243, 286 - 289.)

Seeckin (2008) mukaan innovaatioteoriat toimivat arjessa siten, että ratkaisuja haetaan tilanteen ja asiayhteyden mukaan. Työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve kehittyä ja oppia. Uusien asioiden ja ajatusten tarkoituksellinen synnyttäminen ja luovuus korostuvat innovaatioteorioissa. (Seeck 2008, 243 - 246.) Valmentavan johtamisen voidaan katsoa lukeutuvan innovaatioteorioihin, sillä tässä johtamismallissa korostuu luovuus, uusien asioiden oppiminen ja ratkaisujen hakeminen työelämän arjen tilanteisiin siten, että työntekijä on itse aktiivisessa roolissa suhteessa omaan työsuorituksensa ja työn kehittämiseen. Keskeisessä asemassa on myös työyhteisön avoin, luottamuksellinen ja jokaista työntekijää arvostava ilmapiiri, joka puolestaan lisää sekä työntekijöiden että esimiesten työhyvinvointia ja myönteistä yhteishenkeä.

Johtajuus ja johtamisen painopisteet ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana. Työelämässä tapahtuvat muutokset asettavat myös esimiestoiminnalle erilaisia haasteita ja vaatimuksia tämän päivän työelämässä. Esimies ei onnistu tehtävässään pelkän sosiaalisen asemansa avulla, vaan menestyminen vaatii jatkuvaa oppimista ja uusiin haasteisiin vastaamista.

Esimiehen on oltava työntekijöiden tavoitettavissa eikä hän voi eristäytyä muista saavuttamattomiin ”oven taakse”. Avoimuudella ja osallistumisella työntekijöiden päivittäiseen arkeen luodaan luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välille. Jakamalla vastuuta esimies viestittää, että luottaa työntekijöihinsä ja näiden ammattitaitoon. Yhteisissä palaverissa esimies kuuntelee työntekijöitään ja tukee ja auttaa heitä eteen tulevista asioista. Ratkaisuja yhteisiin tilanteisiin haetaan koko tiimin voimin, sillä esimies käyttää koko työyhteisön asiantuntemusta ja ammattitaitoa tiimin toimintoihin vaikuttavissa asioissa ja pulmatilanteissa. (Ray & Bronstein 1995, 45 - 51.)

Pirnes (2003) on tutkinut suomalaista johtamiskäyttäytymistä ja hän toteaa, että johtamisen on oltava tiettyyn tarkoitukseen ja tilanteeseen sopivaa käyttäytymistä. Hän korostaa, että johtajan oma käyttäytyminen vaikuttaa voimakkaasti muihin ihmisiin. Mikäli johtaja ei tunnista omaa käyttäytymistään, hän ei myöskään kykene vaikuttamaan siihen millainen hän itse on esimiehenä. Pirnesin tutkimuksen mukaan naiset

ovat miehiä kyvykkäämpiä kaikilla johtamisen osa-alueilla. Ero miehiin korostuu eniten tahdon ja ihmissuhteiden alueilla. Naiset panostavat miehiä enemmän johdettaviansa kehittymiseen. He ovat myös rohkeampia johtamisessaan ja määrätietoisempia kuin mieskollegansa. Naisjohtaja asettaa itselleen Pirnesin tutkimuksen mukaan miesjohtajaa korkeampia vaatimuksia. Johtamisen muutosta on tapahtunut erityisesti henkisen ja sosiaalisen joustamisen, ihmissuhteiden hoidon ja ihmisten ymmärtämisen alueella. Johtamisessa ja esimiestyössä painottuu erityisen vahvasti työyhteisön ihmissuhteiden merkitys. (Pirnes 2003, 22 - 28, 40.)

Työntekijöillä on usein suuria odotuksia esimiestään kohtaan. Häneltä odotetaan asiantuntijuuden lisäksi lukuisia muita avuja, jotka usein liittyvät varsinaisen johtamistyön lisäksi johtajana toimivan henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuudenpiirteisiin.

Työelämä sinänsä vaatii esimieheltä paljon monenlaista vastuunkantoa ja tietämystä. Esimieheltä edellytetään kouluttautumista, oppimista, muuntumista. Lisäksi esimiehen on siedettävä kaikenlaista palautetta ja ottaa sitä vastaan nöyrästi. Erilaiset säästö- ja tulostavoitteet ovat vaativia ja ne voivat kasvaa vuosittain. Erilaiset stereotypiat esimiehistä voivat tuntua ahdistavilta, mikäli ei itse tunnu sopivan kyseiseen malliin. Kaiken paineen ristiaallokossa esimiehen on hyvä pysähtyä ja muistuttaa itselleen, että hyvä itsetunto on kykyä tehdä itsenäisiä ja muiden mielipiteistä riippumattomia päätöksiä, sekä sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä. Rohkea ja kehittymishaluinen esimies uskaltaa myöntää oman vajavaisuutensa ja pyytää rohkeasti apua alaisiltaan. (Kurttila ym. 2011, 22 - 23.)

Tommi Kinnunen (2006) on haastatellut esimiehiä ja kartoittanut heidän omia näkemyksiään siitä, mitkä asiat ovat keskeisellä sijalla määriteltäessä onnistumista esimiestehtävissä. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat työn päämäärä, tavoite ja tulokseen pääseminen, sekä työtä saatu tunnustus ja palkitsevuus. Edellä mainittuihin asioihin liittyi kiinteästi kokemus yhteisöllisyydestä ja työyhteisön yhdessä saavutetusta tavoitteesta. Kasvu esimiehisyyteen ja oppiminen tuottavat onnistumisen kokemuksia ja näillä koettiin olevan suurta merkitystä myös menestymisen kannalta tulevaisuudessa. (Kinnunen 2006, 158.)

Heiskanen ja Salo (2007) kirjoittavat, että työntekijät odottavat esimieheltä oikeudenmukaista ja puolueetonta suhtautumista alaisiaan ja heidän erilaisia mielipiteitään kohtaan. Johtamisessa painottuvat eettiset arvot taloudellisen onnistumisen lisäksi. Eettistä johtamistapaa kuvataan reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja tulokselliseksi. Heiskanen ja Salo pitävät eettistä johtamista kaiken johtamisen ytimenä ja pohjana. (Heiskanen & Salo 2007,16.)

”Todellisessa johtajuudessa esimiestä itseään kunnioitetaan - ei siksi, että hänellä on valtaa, vaan siksi, että hänellä on harkintakykyä, inhimillisyyttä ja sydäntä. Hän arvostaa ihmisiä ympärillään”. Ihmisyyden kunnioittaminen merkitsee myös sääntöjen ja rajojen asettamista ja seuraamista. Esimiehen tehtävänä on auttaa työyhteisöä luomaan yhteiset säännöt ja pitää huolta siitä, että ne ovat kaikkien työntekijöiden kohdalla samat. Hän seuraa myös sitä, että yhteisesti sovittuja sääntöjä noudatetaan sopimusten mukaisesti. Selkeät säännöt antavat työntekijöille rauhan keskittyä hyvillä mielin työn tekemiseen ja näin välttää epävarmuudelta, joka on suuri stressin aiheuttaja. (Kurttila ym. 2011, 9 - 11.)

3.1 Työntekijöiden ikääntyminen ja eläkepoistuma

Työntekijöiden saatavuus ei ole itsestäänselvyys tänä päivänä. Viime vuosien aikana työelämästä on poistunut huomattava määrä työntekijöitä eläköitymisen seurauksena. Halmeenmäen (2010) mukaan kunta-alan eläkepoistuma on suurimmillaan vuosina 2013 - 2017, minkä jälkeen eläkepoistuma tasaantuu, mutta on silti vielä huomattavasti korkeampaa kuin 1990-luvulla. Työntekijöiden saatavuuden kannalta haasteellista on saada työntekijöitä tarvittava määrä eläkkeelle siirtyvien tilalle niukan taloudellisen tilanteen vielä asettaessa omat rajoituksensa. Halmeenmäki korostaakin, että tilanteen ratkaisemiseksi on kunta-alalla kiinnitettävä erityistä huomiota työolojen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ulkoistamisen ja teknologian kehittämisen lisäksi. (Halmeenmäki, 2010, 5.)

Tänä päivänä iäkkäämmät työntekijät nähdään voimavarana, johon olisi panostettava entistä enemmän. Saksan sosiaaliministeri Ursula von der Leyenin (2012) mukaan iäkkäämpiä työntekijöitä työllistävät yritykset menestyvät työntekijöidensä työkokemuksen takia, koska iäkkäämmät työntekijät tekevät vähemmän virheitä kuin nuo-

remmat kollegansa. Näin ollen sillä on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen. Von der Leyen korostaa myös, että nuoret työntekijät eivät ole vanhempia työntekijöitä tehokkaampia, kuten on aiemmin virheellisesti oletettu. (von der Leyen 21.1.2012.)

Kevään 2012 aikana tiedotusvälineissä on tuotu useamman kerran esille näkökulma, jonka mukaan työnantajilla pitäisi olla halua työllistää nykyistä enemmän iäkkäämpiä työntekijöitä. Heissä on yhteiskunnan kannalta paljon käyttämättä jääviä resursseja ja ammatillista osaamista. Työurien pidentäminen ei onnistu pelkästään työntekijöiden omalla halulla jatkaa tehtävissään, mikäli siihen ei anneta mahdollisuutta työnantajien taholta.

3.2 Arvoristiriidat sukupolvien välillä

Ristikankaan (2010) mukaan uusien sukupolvien tulo työelämään mullistaa johtamiskäytännöt. Nettisukupolvella tai Y-sukupolvella, joiksi kutsutaan vuosien 1980 ja 2000 välillä syntyneitä, on erilainen näkökulma työelämään kuin vanhemmilla ikäluokilla. Uuden sukupolven työntekijät edustavat erilaista maailmankuvaa mihin tämän päivän työelämässä on totuttu. He ovat ”kasvaneet” netissä ja eläneet tasa-arvon sosiaalisessa mediassa, jossa henkilöitä ei arvosteta enää tittelin tai sosiaalisen aseman takia. Työltä odotetaan innostavuutta, mukavuutta ja johtamiselta oikeudenmukaisuutta. (Ristikangas 2010, 18 -19.)

Y-sukupolven edustajat arvottavat työntekoa ja elämää eri tavoin kuin vanhemmat sukupolvet. Elämää ei eletä työtä varten, vaan arkeen on mahdollista myös muuta tärkeäksi koettua sisältöä. Työ halutaan kokea stressittömänä ja mukavana ja sen on taattava tekijälleen mahdollisuus itsensä toteuttamiseen muutenkin kuin työn itsensä kautta. (Mt. 19.)

Pirisen ja Hussin (2010) mukaan Y-sukupolvi odottaa työn olevan haastavaa ja kehittymismahdollisuuksia tarjoavaa. Mikäli nämä asiat jäävät toteutumatta, saattavat nuoret työntekijät menettää työmotivaationsa. Esimiehet puolestaan voivat kokea nuoret ikäluokat vaativina ja työtehtäviä valikoivina työntekijöinä. (Pirinen & Hussi 2010.)

Viime aikoina myös Suomessa on keskustelun aiheeksi noussut downshifting (koh-
tuullistaminen), jossa painottuu keskeisenä ajatus siitä, ettei raha tee ihmistä onnelli-
seksi, vaan sosiaalinen pääoma. Toisin sanoen Y-sukupolven edustajat asettavat asioi-
ta elämässään uuteen järjestykseen ja pohtivat, mitkä arvot edesauttavat saavuttamaan
turvallisen ja onnellisen olotilan ilman työelämän stressiä, materiaalista ajattelutapaa
ja kaiken aikaa kovenevaa kilpailua.

Erilaiset ajattelutavat ja arvot sukupolvien välillä saattavat johtaa työelämässä ristirii-
toihin, ja sitä kautta työhyvinvoinnin ongelmiin. Kahden hyvin erilaisen elämäntavan
ja maailmankuvan yhteensovittaminen tämän päivän työelämän vaatimusten mukaan
asettaa esimiehelle ja johtamiselle sellaisia haasteita, joihin ei välttämättä osata vielä
varautua. Miten suhtautua työntekijään, joka ei välttämättä anna yhtä suurta panosta
työhönsä kuin muu työyhteisö? Onko mahdollista, että lyhyistä ja epäsäännöllisistä
työsuhteista tuleekin tulevaisuudessa niitä tavoiteltuja työpaikkoja oman elämäntavan
vuoksi?

Korkeasti koulutetut ja usein myös kansainvälistä kokemusta hankkineet nuoret työn-
tekijät tuovat omaa erilaista osaamistaan työyhteisöihin. Se saatetaan myös kokea uh-
kana vanhemman sukupolven taholla, jonka osaaminen saattaa painottua enemmän
työkokemuksen kautta saatuun tietoon kuin koulutuksen tuomaan osaamiseen.

Toisaalta vasta ammattiuraansa aloittavilla ja nuorilla työntekijöillä saattaa esiintyä
epävarmuutta oman kokemattomuuden vuoksi. Perustehtävän osien hahmottaminen
kokonaisuudeksi saattaa olla hankalaa ja se puolestaan voi ilmetä epätasaisena työsuoi-
rituksena tai työn laatuun muuten vaikuttavana tekijänä. (Borgman & Packalen 2002,
54.)

3.3 Johtamiskulttuurin muutos

Harmajan ja Hellbomin (2007) mukaan johtaminen on murroksessa. Liiketoimin-
taympäristön nopeassa tahdissa tapahtuvat muutokset ovat tämän päivän arkea ja joh-
tamisen prioriteetit muuntuvat valvonnasta ja käskemisestä kohti tukea ja sparrausta.
Harmaja ja Hellbom näkevät organisaatiohierarkioiden madaltumisen ja tietointensiiv-
isen asiantuntijatyön merkityksen kasvun olevan osasyynä siihen, että työntekijöiden

on opittava kehittämään itseohjautuvuutta omissa työtehtävissään. Valmentavan työteen myötä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin rooli työyhteisössä selkiintyy. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.) Työntekijät, jotka näkevät organisaatorakenteen kokonaisuutena ymmärtävät paremmin sen perustehtävän ja oman työpanoksen vaikutuksen osana tuottavuutta ja kannattavuutta. (Ray & Bronstein 1995, 44).

Ollilan (2010) mielestä johtajuus on muutoksessa siksi, ettei johtamisen ytimessä ole yhden hierarkkisen organisaation luotsaaminen. Sen sijaan että painopiste on aiemmin ollut itse tuotteessa, on se nykyään järjestelmien ja palveluiden kehittämisessä. Toimiminen vaatii useiden eri tahojen kanssa verkostoitumista ja yhdessä tekemistä. Vahva yhteisöllisyys on pyrittävä aikaansaamaan johtamisen avulla, sillä luovan työn onnistumisen edellytyksenä on yhteisön keskinäisen tiedon ja tunteiden jakaminen. (Ollila 2010, 57 - 58)

Hyvin johdetussa yrityksessä osataan ottaa huomioon muutos ja ymmärtää kehittämisen merkitys toiminnalle ja henkilöstölle. Ohjauksellisten, prosessimaisten kehittämismenetelmien käyttäminen mahdollistaa tiedollisen kehittymisen lisäksi myös tunteiden, sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kehittämisen. (Luoma & Salojärvi 2007, 35.)

Esimiestehtävissä olevilla työntekijöillä on oma näkemyksensä siitä, miten johtajuutta olisi toteutettava työyhteisössä. Johtamistapoja on varmasti yhtä monia kuin on esimiehiäkin. Johtamistapa on syvästi sidoksissa ihmisen arvomaailmaan, työkokemukseen ja koulutukseen. Johtamiskoulutuksen tarve on noussut kunta-alalla voimakkaasti esille vasta viime vuosien aikana. Vain osalla sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä esimiehillä on oman perustyönsä vaatiman koulutuksen lisäksi esimieskoulutus.

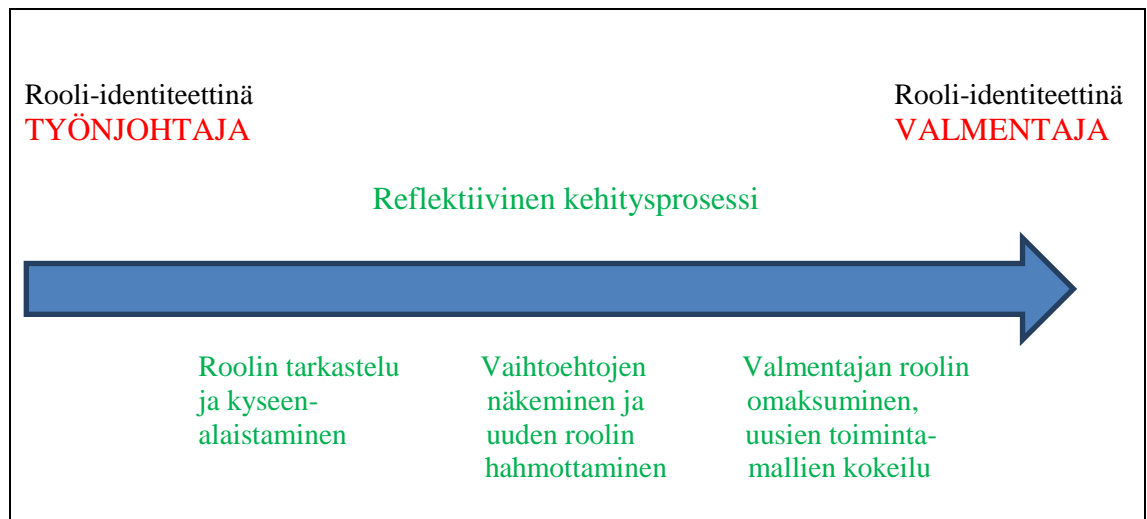
Johtamiseen liittyvää muutostarvetta voi olla hankala havaita tai toteuttaa sellaisissa työyhteisöissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä. Työyhteisön työ- ja johtamiskulttuuri on vuosien myötä muokkautunut tietynlaiseksi, eikä siihen haluta syystä tai toisesta muutosta. Muutostarve havaitaan usein siinä vaiheessa, kun totuttuihin rutiineihin tulee jostain syystä pakollisia tai ennalta odottamattomia muutoksia. Työntekijöiden tai esimiehen vaihtuminen on usein sysäys johtamisen muutoksille. Työyhteisössä muutos voidaan kokea joko uhkana tai mahdollisuutena tai molempina yhtä

aikaa. Tutuista toimintatavoista luopuminen aiheuttaa epävarmuutta ja uusien toimintatapojen opettelu voidaan kokea lisärasitteena varsinaisten työtehtävien hoitamisen lisäksi. Epätietoisuus siitä, mitä esimerkiksi uusi esimies odottaa alaisiltaan aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa.

Kylliäisen (2009) mukaan yksilönvapauden ja yhteisöön kuulumisen välillä vallitsee ristiriita. Siinä missä yksilö haluaa toteuttaa vapaasti omia tarpeitaan, on yhteisöllä tarve rajoittaa niitä. Yhteisöön kuulumisen edellyttää työntekijältä sopeutumista ja kompromissien tekemistä sellaisissakin asioissa, joista muuten ajattelee toisin. Suurimpina esteinä työyhteisöjen toiminnan kannalta Kylliäinen näkee kuitenkin ennakoluulot ja kyvyttömyyden sietää erilaisuutta. (Kylliäinen 2009, 35.)

Siirtyminen perinteisestä johtamisesta valmentavaan johtamiseen on monelle esimiehelle valtava ja haastava muutos. Useat esimiehet ovat toimineet aiemmin tavoitetsuuntautuneesti tai asiapainotteisesti. Valtaosalla esimiehistä ei ole myöskään tutkiintoonsa liittyen sisältynyt aineksia, joiden varaan voisi rakentaa syvällistä ja monipuolista kuvaa esimiehenä olemisesta. Esimiehellä on paremmat valmiudet toimia valmentajan roolissa mikäli hänellä omakohtaisia kokemuksia valmennusprosessista ja siinä saadusta tuesta. Esimiehen omaa toimintaa tukee myös täsmentyneempi kuva omasta itsestään. Itsetuntemuksen merkitystä pidetään välttämättömänä edellytyksenä, jotta voi onnistua valmentajana. (Viitala 2007, 90.)

Ellinger ym. kuvaavat johtajuuden muutosta työnjohtajasta valmentajaksi alla olevan (kuva 1) nuolikuvion mukaisesti.



KUVA 1. Esimiehen roolin muutos työnjohtajasta valmentajaksi. Muokattu lähteestä Ellinger, Watkins & Bostrom 1999.

Kuten yllä olevasta kuvasta voidaan päätellä, vaatii siirtyminen työnjohtajasta valmentajan johtajan rooliin esimieheltä omien arvojen ja asenteiden tarkastelua. Muutos roolista toiseen edellyttää myös ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta tehdä asioita toisella tavalla. Kyseessä on oppimisprosessi, joka onnistuakseen vaatii kokeilua ja uusien asioiden ennakkoluulotonta omaksumista.

3.4 Työelämään kohdistuvat yhteiskunnan muutokset

Johtamisen tekee haasteelliseksi myös yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Näistä näkyvimpiä ovat työn vaativuuden kasvu, rajalliset resurssit niin henkilökunnan saatavuuden kuin taloudellisten seikkojen osalta. Kunta-alalla on supistettu ja säästetty vuosikausia eri toiminnoista, jolloin palveluja on tuotettava kaiken aikaa pienenevillä resursseilla. Samanaikaisesti työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan parempaa tuloksellisuutta ja laatua.

Ollilan (2010) mukaan globaali talous on monimutkainen systeemi, jonka jokin keskeinen osa on liikkeessä koko ajan. Yhden osion liikkeessä vaikuttaa se välittömästi myös muualla. Tästä on seurauksena se, että perinteisten strategioiden laatiminen on

hankalaa, sillä ennakoiminen on vaikeaa jatkuvasta muutoksesta johtuen. (Ollila 2010, 57.)

Muutokset vaativat oman aikansa ja kehittämistyötä tehdään kunta-alalla usein oman varsinaisen työn ohessa ilman erillisiä aikaresursseja. Muutos on aina haaste työyhteisölle ja mikäli samanaikaisesti vielä koetaan, ettei sille anneta aikaa ja tukea, on erittäin hankalaa vastata tämän päivän vaatimuksiin ilman, että työntekijöiden työhyvinvointi siitä kärsii.

Jalavan ja Matilaisen (2010) mukaan organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttumassa kaiken aikaa monimutkaisemmiksi ja se on merkittävä selittäjä johtamisen ja työyhteisön ongelmille. Suuri ja osittain monimutkainen tietotulva vaikeuttaa tärkeän tiedon perillemenoa ja vie aikaa työn kannalta keskeisiltä asioilta. Epäselvät johtamiskäytännöt ja organisaation johdon puutteellinen tuntemus työntekijöiden arjesta vaikeuttavat vision, mission ja strategian toimivuutta koko organisaatiossa. Jatkuvat organisaatiomuutokset aiheuttavat epäselvyyttä ja seurauksena on toiminnan tehottomuutta ja henkilöstön uupumista. (Jalava & Matilainen 2010, 29 - 34)

4 TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS TYÖURIEN PIDENTYMYKSESSÄ

Työturvallisuuskeskus on julkaissut Rauramon viisiportaisen Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan mallin (kuva 2) työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Malliin on kirjattu sekä organisaation että työntekijän vastuualueet työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Jokaisella ”askelmalla” on myös omat arviointikriteerinsä, joiden avulla tavoitteiden toteutumista seurataan. Malli on jaoteltu ihmisen erilaisten tarpeiden mukaan, joita ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edellytyksenä on, että mallin mukaiset tarpeet tyydytyvät sekä työssä että vapaa-ajalla. (Rauramo 2009, 3 - 4.)

Ensimmäinen porras kuvaa psykofysiologisten perustarpeiden toteutumista. Tavoitteena on saavuttaa työ, joka on kuormitukseltaan ja vaativuudeltaan sopivasti mitoitettu ottaen huomioon työntekijän taidot ja voimavarat. Sopiva kuormitus mahdollistaa

virikkeellisen vapaa-ajan viettämisen, sekä huolenpidon omasta terveydestä ja hyvinvoinnista niin työssä kuin vapaa-ajallakin.

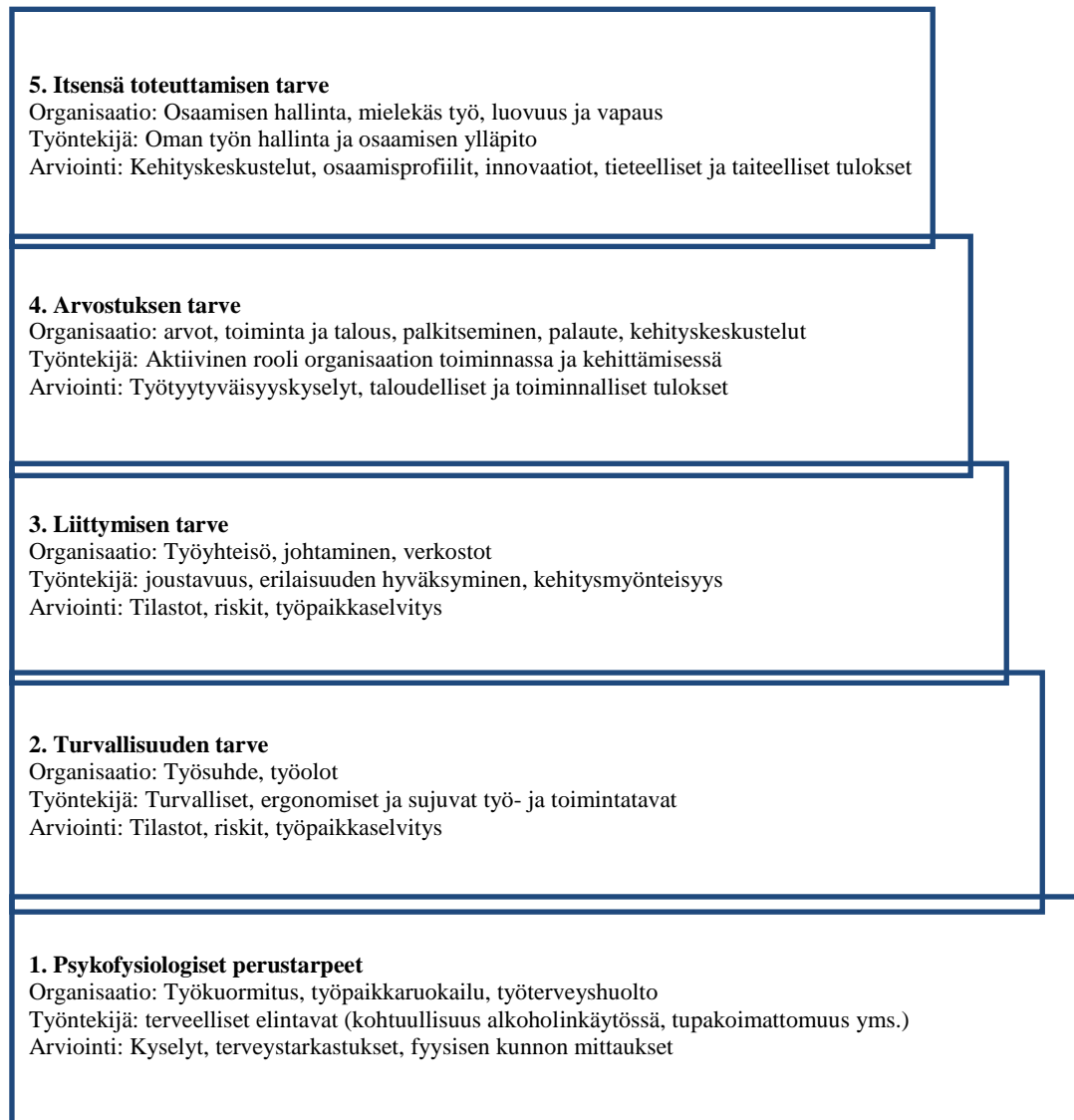
Toinen porras kuvaa sitä miten turvallisuuden tarve toteutuu oikeudenmukaisena ja tasa-arvoisena kohteluna, teknisesti ja toiminnallisesti sekä psykososiaalisesti turvallisenä ympäristönä ja vielä lisäksi tietoisuutena työsuhteen pysyvyydestä.

Kolmas porras kuvaa ihmissuhteita sekä työpaikalla että vapaa-aikana. Liittymisen tarve tyydyttyä ihmisen kokiessa kuuluvansa johonkin, olevansa osallisen yhteisössä, jolla on hänelle merkitystä ja jolle hän itse on tärkeä.

Neljäs porras kuvaa arvostusta, jota työntekijä saa työyhteisön ja organisaation taholta ammatillisen toimintansa ja osaamisensa myötä, sekä erilaisten palkitsemiskäytäntöjen kautta.

Viides porras kuvaa itsensä toteuttamisen tarvetta. Tämän edellytyksenä on työn mielekkyys ja sen kehittämismahdollisuus, uusien asioiden oppiminen, työn luovuus ja vapaus, sekä omien edellytysten ja ammatillisen osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen. (Rauramo 2009, 3 - 4.)

Jokaista osa-aluetta arvioidaan erilaisten kyselyjen, tilastojen, selvitysten sekä näistä saatujen tulosten avulla. Merkittävänä arvioinnin ja kehittämisen välineenä toimivat organisaatioissa työskentelevien ihmisten väliset keskustelut ja palautetilaisuudet. (Mt. 2009, 3 - 4.)



KUVA 2. Muokattu Rauramon työhyvinvoinnin viisiportaisesta kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen mallista.

Työhyvinvointi voi olla yksilökohtainen kokemus, joka voi eri ihmisillä tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita. Jollekin työntekijälle työhyvinvointi on sitä, että saa työskennellä itsenäisesti ja omissa oloissaan, kun taas toinen kokee keskeisenä työhyvinvoinnin tekijänä esimerkiksi työpaikan sosiaaliset ihmissuhteet. Samoin tehtävien vaa-

tivuus ja työstä saatu korvaus tai työaikajärjestelyt vaikuttavat kokemukseen työhyvinvoinnista.

Hämäläisen (2005) mukaan keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on kokemus arvostetuksi ja kuulluksi tulemisesta. Jokainen haluaa olla työyhteisössään merkityksellinen ihminen, jonka työpanos koetaan tärkeäksi. Työstä on synnyttävä tulosta, joka on palkitsevaa muutenkin kuin rahapalkan muodossa. Työhyvinvointi muodostuu työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta, työyhteisön arvoista ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta asenteesta, jolla on läsnä työyhteisössään. (Hämäläinen 2005, 63 - 64.)

Heiskanen ja Salo (2007) korostavat, että reilu ja oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa henkilökunnan hyvinvointiin merkittävällä tavalla. Hyvinvoiva työyhteisö toimii tehokkaasti, on idearikas ja valmis kehittämään työtään. Näin ollessa myös työn laatu kasvaa ja aikaa ei kulu hukkaan. (Heiskanen & Salo 2007, 31.)

Työterveyslaitos määrittelee puolestaan hyvinvoivan työyhteisön sellaiseksi, jossa tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja työyhteisössä uskalletaan keskustella myös ongelmatilanteista. Työntekijät ovat motivoituneita ja vastuuntuntoisia, sekä kykenevät selviytymään erilaisista muutostilanteista tehokkaasti rakentavia ongelmaratkaisutaitoja käyttämällä. (Työterveyslaitos 2011.)

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Timo Suurnäkki (2012) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Pursion (2010) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä tuntee olevansa henkisesti vahva ja kokee onnistumista työssään. Onnistuminen palkitsee ja lisää tätä kautta työntekijän voimavaroja. (Pursio 2010, 56.)

Työhyvinvointia tutkineisiin asiantuntijatahoihin viitaten voidaankin todeta, että työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, joista keskeisiksi nousevat ihmisen koke-

mus tarpeellisuudesta, osallisuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta. Myönteinen ja kaikin puolin turvallinen ilmapiiri edistää jaksamista ja motivoi suorittamaan työtehtävät siten, että ihminen saa työstään sopivasti haasteita, mutta ei uuvu paineenkaan alaisena.

Työntekijän vaihtelevat elämäntilanteet heijastuvat suoraan siihen, miten hän työstään suoriutuu. Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia esimerkiksi työaikojen suhteen. Esimiehellä on suuri vastuu havaita ajoissa, milloin työntekijä tarvitsee työelämän joustoja oman elämäntilanteensa takia. Nuoremmat työntekijät saattavat tarvita säännöllisiä työaikoja pienten lasten takia ja iäkkäämmät työntekijät eivät kenties jaksakaan tehdä töistä fyysisten rajoitteiden takia samalla tavoin kuin nuoremmat kollegansa. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan naiset havaitsevat miehiä enemmän sukupuoleen ja ikään liittyvää epätasapuolista kohtelua työpaikoilla. Samoin myös pienten lasten vanhemmat kokevat ristiriitaa ja jännitteitä työn ja perheen yhteensovittamisessa. (Hannonen ym.)

Ihmisen levon tarve vaihtelee ja siksi esimiehen olisikin kuunneltava työntekijöidensä toiveita esimerkiksi työaikajärjestelyjen suhteen, mikäli sen vain on mahdollista. Työpaikoilla olisi myös käytävä nykyistä enemmän keskustelua yhdessä siitä, mitkä asiat auttaisivat kunkin työntekijän työssä jaksamista ja tätä kautta koko työyhteisön hyvinvointia.

Junkkari (2007) korostaa, että vaikka ihmisten erilaisuus, yksilöllisyys ja henkilöhistoriat poikkeavat toisistaan, on tietyillä ikäkausilla paljon samoja elämän lainalaisuuksia. Varhaisessa aikuisiässä ovat työntekijät pitävät tärkeinä haasteita ja saavutuksia kun taas myöhemmin aikuisuudessa huomio kiinnittyy enemmän tietoisuuteen, oivalluksiin ja työn mielekkyyteen. Nämä asiat olisi otettava ehdottomasti huomioon esimiestyöskentelyssä. (Junkkari 2007, 168 - 169)

Mikäli omat työtehtävät eivät tunnu mielekkäiltä, ei työssä jaksaminen vuodesta toiseen ole mahdollista. Työtehtävien ajoittainen vaihtaminen esimerkiksi työkierron myötä tai koulutuksiin osallistuminen voivat olla keinoja, joilla työhyvinvointia ja sitä kautta työurien pituutta voidaan lisätä.

Työn mielekkyys vahvistuu kun tehtävä koetaan omaksi. Työ muodostuu omaksi selkeiden tavoitteiden, sopimusten ja riittävän itsenäisyyden myötä. Työn itsenäisyyden mahdollistajana on kuitenkin omien työtehtävien syvällinen tunteminen ja hallinta. Tämän edellytyksenä on puolestaan työhön liittyvän tiedon vapaa saanti ja jatkuva työn halu kehittää työtä ja omia työskentelytapoja. Työntekijän kokiessa työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi vahvistaa se menestystä ja positiivisia odotuksia. (Lönnqvist 2003, 11 - 12.)

Myönteinen, kannustava ja kuunteleva esimies huolehtii siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus suoriutua työstään ja saada kokea, että tämä onnistuu ja on arvostettu sekä tarpeellinen henkilö työyhteisössään. Jokainen ihminen tarvitsee onnistumisen kokemuksia ja tunteen siitä, että on tärkeä jäsen yhteisölleen. Esimiehen on myös vastattava siitä, että jokainen työntekijä on tasavertainen ja samalla tavalla oikeudenmukaisesti kohdeltu kuin työtoverinsa.

Työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen rakentaa perustan työn ilon mahdollistavalle toiminnalle. Jokaisen työntekijän on tiedettävä, mikä on hänen perustehtävänsä ja mitkä ovat sille asetetut tavoitteet. Tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat myös työyhteisöissä tehdyt ilmapiirikyselyt ja niistä esiin nousevat kehittämissankkeet. (Manka, 2011, 82.)

Manka (2011) pitää organisaation toimivuuden ja työn ilon kannalta tärkeänä yhteisten tavoitteiden pilkkomista pienempiin kokonaisuuksiin, sekä niiden toteutumisen seuraamista lyhyellä aikavälillä. Keskeisellä sijalla on myös jokaisen työntekijän itsearviointi oman toiminnan osalta. Työyhteisö, jossa on hyvä ilmapiiri, on joustava ja siellä tuetaan työntekijän itseohjautuvuutta. Viestintä ja vuorovaikutus tukevat osaamisen kehittymistä ja kannustavat oppimaan uusia asioita. (Manka 2011, 94.)

Työhyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että työyhteisöllä on yhteiset arvot, joihin sitoudutaan. Arvojen on oltava sellaisia, että ne ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja ymmärrettävissä. Työyhteisöissä on usein myös sääntöjä, joista ei puhuta avoimesti. Nämä aiheuttavat ristiriitaisia tulkintoja ja epävarmuutta, joilla on suoranainen kielteinen vaikutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. (Jabe 2010, 116.)

Juuti ja Vuorela (2002) pitävät hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle ensisijaisen tärkeänä sitä, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Mikäli työntekijät saavat osallistua ongelmanratkaisuun ja kokevat työpanoksensa tärkeiksi lisää se sitoutumista työtehtäviin, motivoi ja tuottaa uusia ideoita. Toisena merkittävänä asiana työhyvinvoinnin kannalta on luoda organisaatioon sellainen toimintakulttuuri, jossa annetaan esimiehen taholta selkeitä ohjeita siitä, miten arjessa on toimittava. Esimiehen omalla esimerkillä ja mukaan menemisellä on suuri merkitys luotaessa hyviä toimintatapoja perustehtävän toteuttamiseksi ja hyvän työilmapiirin aikaansaamiseksi. (Juuti & Vuorela 2002, 19 - 22.)

Työhyvinvoinnin merkitystä on hyvä tarkastella yksilön hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation kannalta. Työterveyslaitoksen työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden mallista (kuva 3) käy ilmi se, miten työhyvinvointiin panostamalla saadaan aikaan myönteisiä vaikutuksia niin yksilön kuin organisaationkin kannalta.

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Henkilöstö: *voimavarainen *motivoitunut *sitoutunut *innovatiivinen *haluaa olla töissä	sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn tuottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

KUVA 3. Muokattu Työterveyslaitoksen työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden mallista

Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla pieniä muutoksia ja parannuksia työyhteisön jokapäiväisessä arjessa. Esimies on keskeisessä asemassa luotaessa sellaista työ kulttuuria, jolla vahvistetaan työntekijöiden työhyvinvointia ja työtehokkuutta. Kokonaistilanteen hallinta ja toimintatapojen tunteminen auttavat esimiestä havait-

semaan ne asiat, joita kehittämällä tai muuttamalla saavutetaan myönteisiä tuloksia eri osa-alueilla.

5 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Valmentamisen teoreettinen viitekehys sijoittuu Harmajan ja Hellbomin (2007) mukaan jo 1850-luvulle, jolloin termiä käytettiin Englannin yliopistomaailmassa viittaamaan henkilöön, joka auttoi opiskelijoita valmistautumaan kokeisiin. Valmentaminen on saanut vaikutteita muun muassa humanistisen psykologian, urheilupsykologian, aikuiskasvatustieteen sekä kognitiivisen ja psykoanalyttisen teorian kautta. Harmaja & Hellbom 2007, 215- 216.)

Valmentavan johtajuus on tullut johtamiskirjallisuuteen puolestaan urheilumaailman kautta 1950-luvulla. Ristikankaan (2010) mukaan valmentava johtajuus on tehnyt läpimurron viimeisen kymmenen vuoden aikana ja sillä on merkittävä osuus tämän päivän johtamiskulttuurissa. Valmentavassa johtamisessa esimiehen tehtävänä on hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta ja rakentaa näiden välille systemaattisesti yhteistyötä, jolla saavutetaan asetetut tavoitteet. Valmentavalla johtamistavalla pyritään tukemaan työntekijöiden kasvua niin yksilöinä kuin työntekijöinäkin. Keskeisenä valmentavassa johtamistavassa on tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen pyrkiminen niin esimiesten kuin työntekijöidenkin välillä. Vuorovaikutuksessa korostuu valmentajan ja valmennettavan välinen yhteistyö, jonka tavoitteena on nostaa esille työntekijän piilossa olevat voimavarat. Valmentavassa johtamisessa yksilön lisäksi keskeisessä asemassa on myös koko työyhteisö. Valmentavaa johtamista voidaan tarkastella myös oppimisprosessina, jossa esimies ja työntekijät yhdessä oppien kulkevat asetettua tavoitetta kohti. (Ristikangas 2010, 20 - 23.)

Novak (2002) korostaa oppimisen mielekkyyttä, sillä mielekkäästi hankittu tieto säilyy yleensä paljon kauemmin ihmisen muistissa verrattuna ulkoa opeteltuun tietoon. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna helpottuu myös uuden tiedon yhdistäminen jo ennalta opittuun asiaan. Tärkeimpänä asiana Novak pitää sitä, että mielekkäällä tavalla opittua tietoa voidaan soveltaa laajasti ja sitä voidaan soveltaa uusiin ja erilaisiin ongelmiin tai tilanteisiin. Tässä yhteydessä hän mainitsee myös, että mielekkäästi opittuna

tiedon siirrettävyys on korkea ja se on välttämätöntä luovan ajattelun syntymiselle. (Novak 2002, 76.)

Valmentavassa johtamisessa pääpaino on kyvyssä keskittyä kohtaamaan johdettavansa niin yksilönä kuin ryhmänä ja hyödyntää ryhmän erilaisia taitoja yhdessä tekemiseen. Ristikangas (2010) kiteyttää valmentavan johtamisen seuraavalla tavalla:

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas 2010, 42 - 43.)

Kansanen (2004) mukaan valmentavan johtamisen ydinasia on esimiehen ja alaisten vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on pyrkiä ongelmanratkaisuun vuorovaikutuksen keinoin. Valmentavassa johtamisessa suoritusten johtaminen on keskeisellä sijalla, sillä suoritus ja suorituskyvyn kehitysprosessi painottuu yhteiseen ongelmaratkaisuun, eikä niin voimakkaasti arviointiin ja valvontaan. Valmentavassa johtamisessa on Kansanen mukaan keskeistä huomioida jatkuvasti kokonaisuutta, jossa tärkeässä asemassa ovat yhteisön tavoitteet ja arvot. (Kansanen 2004, 23, 31.)

Juuti ja Vuorela (2002) kiteyttävät valmentavan johtamisen siten, että esimiehen tehtävänä on kehittää työntekijän suoritusta siinä tehtävässä, missä tämä sillä hetkellä on. Keskeisenä osana valmennuksessa ovat hyvin sujuvien ja eritoten huonosti sujuvien asioiden pohdiskelu. Pohdinnan tarkoituksena on löytää niitä voimavaroja, joita henkilöllä itsellään on ja saada ne näkymään tämän työsuorituksessa. Esimiehen oma asenne vaikuttaa siihen muokkaako hän työntekijästä onnistujaa vai epäonnistujaa. (Juuti & Vuorela 2002, 16, 103.)

Jalava (2001) korostaa, että valmentavan esimiehen tavoitteena on työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijää autetaan kasvamaan ja kehittymään. Valmentamiseen kuuluu kiinteästi myös ihmisen valtaistaminen, jolloin työntekijällä on mahdollisuus oppia omasta työstään, myös tekemistään virheistä ilman, että niistä rangaistaan. Valmentavan työotteen kannalta esimiehen positiivisella kannustuksella on tehokkaampi vaikutus kun suoranaisilla virheisiin puuttumisella. Jalava näkee valmentamisen ”kahden kauppana”, jolloin henkilöiden

välinen suhde on vastavuoroinen ja vuorovaikutteinen. Tällöin molemmat osapuolet ovat vastuussa suhteen toimivuudesta ja päämäärään sitoutumisesta. (Jalava 2001, 68 - 70, 85.)

Havusen (2004) mukaan esimiehistä olisi kehitettävä valmentajia, jotta he voisivat auttaa työntekijöitä saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Esimiehen tehtävässä korostuu valvonnan ja tarkastamisen sijaan ryhmän tehtävien selventäminen ja tukeminen. Valmentajan tehtävänä on auttaa työntekijöitä motivoitumaan varmistamalla, että heidän fyysiset ja psyykkiset voimavaransa ovat riittävällä tasolla tehtävän suorittamiseksi. Selviytyäkseen tästä tehtävästä on esimiehen ymmärrettävä, mitkä asiat ovat niitä, jotka motivoivat työntekijöitä. Valta ja vastuu määräytyvät Havusen mukaan osaamisen perusteella ja hierarkkisen aseman tuoma valta vähenee. Näin tapahtuessa vanhanaikainen valvonta menettää merkityksensä ja eteenpäin ajava voima on sitoutuminen. (Havunen 2004, 15.)

Leskelä (2002) pitää kahdenkeskeisiä keskusteluja valmennettavan ja valmentajan välillä merkittävänä, sillä silloin jokaista voidaan pitää mahdollisimman hyvin ajan tasalla tiedollisesti ja taidollisesti. Kahdenkeskiset keskustelut myös rohkaisevat ja tukevat yksilöä tämän kehitymis- ja oppimisprosessissa. Tämä on erittäin tärkeää motivaation syntymisen kannalta, sillä ihmistä ei voi motivoida tai sitouttaa ulkoa päin tulevilla voimilla, vaan siihen tarvitaan omaa halua. (Leskelä 2002, 25.)

Hafford-Letchfieldin ym. (2008) mukaan valmennus olisi toteutettava siten, että keskustelua varten järjestetään miellyttävä ja rauhallinen tila. Valmennuksen kesto on yleensä tunnin, korkeintaan puolitoista tuntia kerrallaan. Valmennussuhteen pituus on lyhimmillään kuusi kuukautta ja pisimmillään yhden vuoden mittainen. (Hafford-Letchfieldin ym. 2008, 171.)

Usein puhutaan valmentavasta johtamisesta ja coachingista käsittäen niiden tarkoittavan samaa asiaa. Carssonin ja Forssellin (2008) mukaan coachingin juuret sijoittuvat Yhdysvaltoihin 1980-luvulle, jolloin johtamiskoulutusta alettiin ulkoistaa konsulttiyrityksille yritysten karsiessa keskijohtoaan säästöjen toivossa. Coachingilla korvattiin myös pitkiksi ja kalliiksi tulevia terveydenhuollon tarjoamia terapiapalveluja ja muutosta tähän suuntaan suosi näkemys siitä, että coachingilla olisi saatavissa lyhyemmäl-

lä aikavälillä nopeampia tuloksia työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. (Carsson & Forssell 2008, 28.)

Carsson ja Forssell (2008) toteavat, että valmentaminen ja coaching ovat kuitenkin erillisiä menetelmiä, vaikka niissä onkin paljon päällekkäisyyksiä. Valmennusta pidetään coachaamista kehittyneempänä muotona, jolloin sen tavoitteena on koulutuksen tapaan siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa siten, että hänen toimintatapansa kehittyvät valmennuksen avulla. Valmentaja toimii asiantuntijana, joka käyttää omaa tietoaan ja kokemustaan opettaessaan ja tukiessaan valmennettavaa muutosprosessissa. Coachingin perusajatuksena puolestaan on se, että valmennettava henkilö itse synnyttää omia oivalluksia ja kertoo mitä asioita hän haluaa työstää ja miksi. Hän myös määrittää omat tavoitteensa ja sen, millä tavoin aikoo edetä ne saavuttaakseen. Coachingissa prosessi lähtee liikkeelle valmennettavasta itsestään ja henkilö itse ottaa vastuun omasta kehittymisestään. Coachingin tehtävänä on ensisijaisesti auttaa ja tukea valmennettavaa kehittymään ja ottamaan käyttöön piilossa olevat voimavaransa. (Carsson & Forssell 2008, 40 - 46.)

Valmentavalla johtamistavalla on yhtymäkohtia jaetun johtajuuden kanssa. Jaetussa johtajuudessa johtaminen on asioista neuvottelua, ei ennalta tietämistä. Johtamistavalla kannustetaan työyhteisöä toimimaan yhdessä tekemällä, jolloin jokaisen työpanosta ja tietoa osataan hyödyntää koko yhteisön hyväksi. Kuuntelulla, keskustelulla ja yhteisellä visioinnilla on keskeinen merkitys toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Jaetussa johtajuudessa korostuu myös jokaisen tiimin jäsenen kyky ”laittaa itsensä likoon”, eikä esimiehen rooli ole kontrolloiva, vaan perustuu luottamukseen. (Ropom. 2005, 162 - 163.)

Jalava (2001) kirjoittaa, että ”valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Valmentajan pääasiallinen keino tuottaa hyötyä organisaatiolle on auttaa ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään”. Jalavan mukaan työntekijän tehtävänä on oppia ja valmentajan tehtävänä on olla tukemassa työssäoppimisen prosessia. Työssäoppimista ohjaavat työn merkitys, visio ja osaaminen. Valmentava johtaja antaa vastuuta työntekijöille, eli valtuuttaa heitä. Esimiehen ajattelu perustuu vahvasti sille, että työntekijöiden on tiedettävä kaikki samat asiat kuin hän itse tietää. Valtuuttava valmentaja on Jalavan mukaan aktiivinen informaation välittäjä, joka ei

käytä paremmin tietämistä vallan välineenä. Esimiehen antaman vastuun lähtökohtana on työntekijöiden osaamisen ja kykyjen arviointi, rohkaiseminen ja kannustaminen, palautteen antaminen, kehittäminen, sekä hyvien suoritusten huomiointi. Esimies luottaa työntekijöihinsä niin paljon, että tietää heidän tekevän työnsä vastuullisesti ja hyvin. Hän tarttuu asioihin vain silloin, kun huomaa ongelmia. (Jalava 2001, 68 - 69.)

Isoahon (2009) mukaan valmentava johtaja huomioi työntekijän kokonaisuutena ja luomenestymisen edellytykset koko työyhteisölle arkisissa vuorovaikutustilanteissa toimien itse esimerkkinä muille. Isoaho korostaa, että tulevaisuuden johtajan keskeisenä toimintatapana on tuoda tietoa yhteiseen käyttöön. Tämä on edellytyksenä organisaation uudistumiselle ja kehittymiselle. Hän toteaa, että hyviä pelaajia, eli työntekijöitä, syntyy vain, jos on hyviä valmentajia, eli hyviä johtajia. (Isoaho 2009, 28.) Erämetsä (2009) puolestaan kiteyttää valmentavan johtamisen seuraavalla tavalla: ”Kun autat toista tekemään itse paremmin, teet valmentavaa esimiestyötä”. (Erämetsä 2009, 71.)

Aarnikoivu (2010) korostaa, että jokainen tiimi tarvitsee johtajaa tuloksellisen toiminnan ja työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on koordinoita kokonaisuutta, valmentaa, tukea, ohjata ja haastaa alaisiaan kehittymään ottaen samalla huomioon jokaisen työntekijän yksilöllisyyden. (Aarnikoivu 2010, 84.)

5.1 Valmentava johtaminen työtä ohjaavana mallina Ristikankaan mukaan

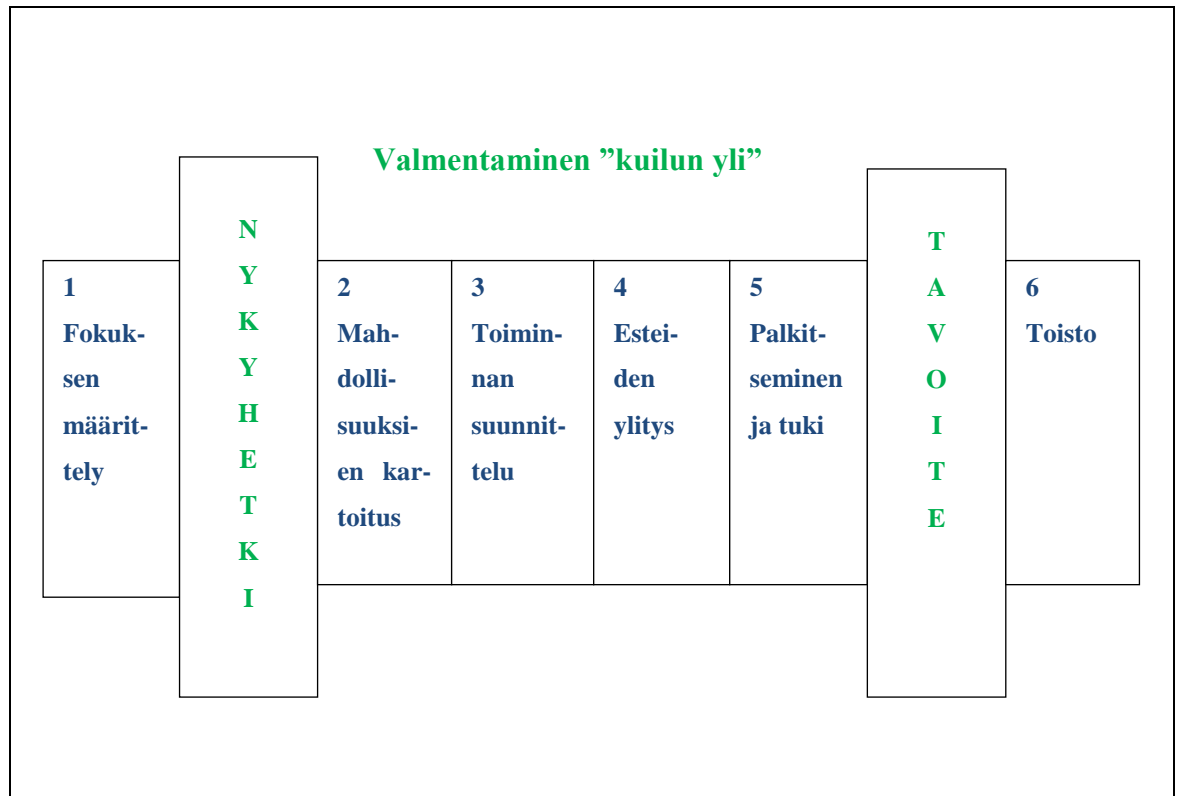
Ristikankaan (2010) mukaan valmentavan johtamisen malli perustuu sille, ettei johtajuus ole esimiehelle itseisarvo vaan väline, jolla saadaan aikaan vaikutuksia yhdessä johdettavien kanssa. Esimiehen tehtävänä on toimia suunnannäyttäjänä. Arjessa tapahtuva johtaminen perustuu jatkuvaan välittömään ja rakentavaan palautteeseen, jonka avulla esimies kannustaa työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Johtamisen tavoitteena on auttaa työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan tehtävässään ja yhteisön jäsenenä. (Ristikangas 2010, 22 - 23.)

Esimiehen on luotettava työntekijöihin ja uskoa siihen, että myös heiltä löytyy viisautta ja hyviä ratkaisuja arjen ongelmiin. Työntekijöiden huomiointi, nöyryys ja ammatitilpeys rakentavat esimiehen ja työntekijöiden yhteistyötä. Johtajan oman itsetunte-

muksen merkitys korostuu vuorovaikutustilanteissa ja siksi esimerkiksi oman keskeneräisyyden ja tietämättömyyden myöntäminen on sallittua. (Mt. 23.)

Ristikankaan (2010) mukaan hyvä johtaja elää työyhteisössä niin hyvät kuin huonotkin hetket yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtaja tarvitsee rohkeutta kohdata työntekijät niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. Hänellä on oltava kyky nähdä tulevaisuuteen ja luoda uskoa työntekijöihinsä myös vaikeina aikoina. (Mt. 24.)

Ristikangas (2010) esittelee ratkaisukeskeiselle oppimiskäsitykselle perustuvan pilarimallinsa (kuva 4), jossa edetään vaihe vaiheelta kunnes haluttu tavoite on saavutettu. Malli ei edellytä sitä että edetään lineaarisesti vaihe kerrallaan, vaan keskustelussa on tarkoituksenmukaista liikkua vaiheesta toiseen ja palata tarvittaessa myös taaksepäin edellisiin pilareihin. Keskeisessä osassa mallia on tavoitetilan ja nykytilan välinen kuilu, jonka yli valmennettavaa autetaan siirtymään eli saavuttamaan ennalta sovittu tavoite. On mahdollista ja usein todennäköistä, että prosessin aikana tavoite voi muuttua ja ainakin tarkentua. Ristikangas korostaa, että ennen mallin käyttöönottoa on huolehdittava olosuhteiden sopivuudesta keskustelun aikana. Olennaista mallissa on keskittyä täysin pelkästään keskusteluun. Keskustelun aikana ei esimerkiksi kirjata asioita ylös. (Mt. 114 - 115.)



KUVA 4. Muunnelma Ristikankaan valmentavan johtajan pilarimallista

Valmentavan johtamisen pilarimallissa oppimiselle ja uusien asioiden omaksumiselle annetaan riittävästi aikaa. Malli mahdollistaa joustavan siirtymisen vaiheesta toiseen sekä tavoitteeksi asetetun asian täsmentämisen tai vaihtamisen kokonaan toiseen prosessin aikana.

5.1.1 Keskustelussa käytettävät kysymykset

Valmentaja käyttää pilarimallissa sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Suljettujen kysymysten avulla voidaan kartoittaa hyvin valmennettavan henkilön tahtotilaa. Suljettuihin kysymyksiin voidaan vastata yhdellä sanalla esimerkiksi kyllä tai ei. Avomilla kysymyksillä puolestaan luodaan tilaa uusille avauksille ja ne ovat luonteeltaan lyhyitä ja yksinkertaisia. Ristikangas jakaa kysymykset neljään eri kysymystyyppiin, joita ovat kuvailevat kysymykset, kontekstuaaliset kysymykset, reflektiiviset kysymykset ja strategiset kysymykset. (Ristikangas 2010, 111 - 112.)

Kuvailevat kysymykset vastaavat kysymykseen ”mistä on kysymys?” Tämän kysymystyyppin tavoitteena on auttaa valmennettavaa selvittämään tilannetta tai ongelmaa.

Kysymykset rohkaisevat myös osallistumaan ja siten kertomaan omaa käsitystään kyseisestä asiasta. (Mt. 112.)

Kontekstuaaliset kysymykset vastaavat kysymykseen ”mistä jokin johtuu?” Tämän kysymyksen tarkoituksena on tukea valmennettavaa löytämään oman toimintansa syy-seuraussuhteet. Kysymysten avulla haetaan yhteyksiä ajatusten, tuntemusten ja toiminnan välillä. (Mt. 112.)

Reflektiiviset kysymykset tukevat syvällistä pohdintaa. Tavoitteena on ohjata ajatuksia syvälle ja edistää valmennettavan henkilön itsetutkiskelua ja sitä kautta herättää huomaamaan sitä, mille olettamuksille ja arvoille oma toiminta perustuu. Kysymysten toisena keskeisenä tehtävänä on herättää työntekijässä muutostarve käsiteltävän asian suhteen. (Mt. 113.)

Strategiset kysymykset antavat vastauksia siihen, minkälaisia tavoitteita ja unelmia valmennettavalla on tulevaisuuden osalta. Keskeistä on etsiä vastausta siihen, miten henkilön pitäisi toimia saavuttaakseen tavoitteensa ja minkälaista tukea hän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitsee. Tässä vaiheessa on pidettävä myös huolta siitä, että kysymykset eivät ole johdattelevia eivätkä manipuloivia. Tärkeintä on keskittyä valmennettavaan ja hänestä itsestään nousevaan ajatteluun. (Mt. 2010, 113.)

5.1.2 Pilarimallin toteuttaminen

Pilarimallin ensimmäisessä vaiheessa, fokuksen määrittelyssä, lähdetään liikkeelle siitä, että keskustelulle luodaan raamit suuntaamalla huomio nykyhetkeen ja tavoitetilaan. Prosessille on edullista, mikäli tavoite saadaan muodostettua mahdollisimman houkuttelevaksi ja motivoivaksi. Liikkeelle lähdetään aina siitä, että ensin rajataan ja määritellään käsiteltävä aihe. Valmentavan johtajan tehtävänä on pitää huolta siitä, että keskustelu etenee aiheen mukaisesti. (Ristikangas 2010, 115.)

Pilarimallin toisessa vaiheessa kartoitetaan valmennettavan mahdollisuuksia hyödyntämällä hänen mielikuvitusta aiheesta. Tässä vaiheessa keskustellaan myös niistä keinoista, joita valmennettava on aiemmin kokeillut. Tärkeintä on tässä vaiheessa kuitenkin ideoida niitä keinoja, joiden avulla olisi mahdollista edetä määriteltyä tavoitetta

kohti. Esimiehen on tämän vaiheen aikana pidettävä huolta siitä, ettei hän tuo esille omaa tietämystään tai mielipiteitään. Päähuomio on oltava koko ajan valmennettavassa ja tämän ajatuksissa. Dialogia valmennettavan ja valmentajan välillä muodostuu aktiivisen kuuntelun avulla, jolloin valmentaja palauttaa valmennettavalle kuulemansa tämän omin sanoin. Ristimäen mukaan valmentajan puheen määrä on ainoastaan yksi viidesosa valmennettavan puheen määrästä. (Ristikangas 2010, 116.)

Pilarimallin kolmannessa vaiheessa, toiminnan suunnittelu on konkreettisten toimenpiteiden määrittämistä. Valmentajan osuutena on tässä vaiheessa ohjata valmennettavaa itse määrittämään ne teot, jotka johtavat tavoitetta kohti. Tässä vaiheessa on hyödyllistä pilkkoa asia mahdollisimman pieniin osa-alueisiin, sillä se helpottaa kokonaistilanteen hahmottamista. Esimiehellä valmentajan roolissa on vastuullaan projektin kaikinpuolinen onnistuminen. Keskustelun yhteydessä on otettava huomioon myös se, että valmennettavan kanssa sovittu tavoite ei ole ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Mikäli tämä kuitenkin tapahtuu, on esimiehen puututtava tilanteeseen ja ohjattava keskustelua toiseen suuntaan. (Ristikangas 2010, 117.)

Pilarimallin neljännessä vaiheessa, esteiden ylityksessä, tarkoituksena on varmistaa se, että suunnitelma on toteutuskelpoinen. Huomio on myös siinä, miten edessä olevia esteitä tunnistetaan ja käsitellään. Ihmisellä on usein tapana vedota erilaisiin tekosyihin, jotta hän voisi välttyä muutoksilta ja jatkaa turvalliseksi koettua toimintatapaa. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on herättää valmennettava huomaamaan, että selittelyt ja tekosyyt ovat turhia verukkeita, mikäli muutoksia halutaan saada aikaan. Esteiden ylittäminen helpottuu, mikäli valmentamisen kohteena olevista asioista tehdään helposti havaittavia ja analysoitavia. Suhtautuminen esteisiin ja niistä selviämiseen heijastavat suoraan sen, mikä on kyseisellä hetkellä työntekijän oman motivaation määrä. Valmentavassa johtajuudessa korostuu yksilöiden ja ryhmien oman harkintakyvyn käyttäminen päätöksiä tehtäessä. Vastuu päätöksissä on lähellä jokaista työntekijää ja sitä kautta sitouttaa yhteiseen asiaan. (Ristikangas 2010, 118 - 119.)

Pilarimallin viidennessä vaiheessa, joka on palkitseminen ja tuki, ovat onnistumisen kokemukset ja positiivinen palaute esimieheltä ja muilta ryhmän jäseniltä keskeisessä asemassa motivaation ylläpitämisen ja säilyttämisen kannalta. Positiivinen palaute ja hyväksyntä kannustavat ja sitouttavat työntekijöitä selviämään haasteellisistakin tilan-

teista ja edistävät työyhteisössä tavoitteiden saavuttamista. Ryhmän tuki on ensiarvoisen tärkeä, sillä yksin tehtävässä työssä tavoitteista luopuminen on huomattavasti helpompaa kuin asiassa, johon on sitouduttu useamman henkilön toimesta. (Ristikangas 2010, 120.)

Pilarimallin kuudennessa vaiheessa kertauksen ja toiston avulla saavutettu tavoite juurrutetaan arkeen pysyväksi käytännöksi. Kertauksen tarkoituksena on myös sitouttaa valmennettavaa niihin asioihin, jotka hän on itse tuonut keskusteluissa esille. Valmennettavan sitoutumista tukee myös se, että hän prosessin viimeisessä vaiheessa tekee yhteenvedon käydystä keskustelusta ja siten kertoo ne asiat, jotka on sitoutunut tekemään vastaisuudessa. Tämän vaiheen aikana valmentajalla on mahdollisuus vielä esittää lisäkysymyksiä ja huolehtia siitä, että työntekijällä on riittävät tukitoimet tavoitteensa toteutumiseksi. (Ristikangas 2010, 121.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohdin, mitä menetelmää olisi tarkoituksenmukaista käyttää ja miten voisin toteuttaa tutkimuksen siten, että saisin mahdollisimman kattavat ja luotettavat vastaustulokset analyysin tekemistä varten. Olin kysytellyt opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa erilaisia vaihtoehtoja tutkimuksen toteuttamiseksi. Vahvistusta omalle toteuttamistavalleni sain Metsämuuronen (2010) teoksesta, jossa hän korostaa, että tutkijan tulee ennen tutkimusmenetelmäpäätöksen tekemistä tuntee erilaisia tutkimusmenetelmiä voidakseen valita oikeanlaisen lähestymistavan. Tutkimusmenetelmän valinnan perustana hänen mielestään voidaan pitää jaottelua joko laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen, koska tutkimusotteet eroavat toisistaan melko huomattavasti. Hän ei kuitenkaan poissulje kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä mikäli tutkija haluaa niitä yhdistellä. (Metsämuuronen 2010, 256, 272.)

Toisena merkittävän asiana oli valita menetelmä, jossa oppisin uusia asioita tutkimuksen tekemisestä. Aiemman opiskeluni yhteydessä olin tehnyt haastattelututkimuksen, joten päädyin tällä kertaa tekemään kyselytutkimuksen. Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa ja sen tekemisessä, kuten muunkin opinnäytetyön toteutuksessa, käytin

apuna eri tekijöiden tutkimusmenetelmäteoksia sekä kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtajan asiantuntijuutta.

Hain tutkimuslupaa itäsuomalaiselta kaupungilta syyskuussa 2012 kyselytutkimuksen tekemistä varten. Kirjallinen sopimus tutkimuksen tekemisestä laadittiin tutkimusluvan myöntämisen jälkeen ennen kyselyn lähettämistä henkilöstölle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää alun perin sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Kaupungin työntekijöille oli kuitenkin tehty keväällä 2012 kysely työhyvinvoinnista, jossa kysymykset olivat olleet hyvin samankaltaisia kuin ne kysymykset, jotka liitin kaupungille lähettääni lupahakemukseen. Tämän vuoksi keskusteltuani kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtajan kanssa päädyin muokkaamaan kyselylomaketta siten, että kysymykset painottuivat valmentavan näkökulman lisäksi osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Näin myös kaupunki sai kyselyni avulla tietoa, jota voidaan jatkossa hyödyntää työn- ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Osa lomakkeen kysymyksistä oli käyttökelpoisia sellaisenaan ja ne jäivät alkuperäiseen muotoonsa.

6.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusluvan hakemisen yhteydessä sovimme kirjallisesti siitä, ettei tutkimustietoa käytetä ilman kaupungin suostumusta muihin tarkoituksiin kuin mitä opinnäytetyön tekoprosessi edellyttää. Kysely ei myöskään voinut olla toteutettavuudeltaan sellainen, että vastaajat tai kaupunki olisi opinnäytetyössä tunnistettavissa. Tunnistettavuuteen liittyen en myöskään eritellyt vastaajien sukupuolta tai työyksikköä. Kysymykset olivat kaikille kyselyyn osallistuneille samat. En nähnyt tulosten kannalta tarpeelliseksi erotella vastauksia sen mukaan, oliko henkilö esimiesasemassa vai ei, sillä alemman johtotason esimiehellä on usein myös oma esimies, jonka toimintatapoja oli mahdollista arvioida kyselyn kautta. Kaikki esimiehet eivät myöskään toimi pelkästään esimiestehtävissä, vaan saattavat hoitaa esimiestehtävät oman perustyönsä ohessa ja ovat siten kaksoisroolissa.

Tutkimuseettisen näkökulman olen ottanut huomioon vastaajien tunnistamattomuuden ja kyselyn luottamuksellisuuden lisäksi niin, että saadut tutkimustulokset olen esittänyt opinnäytetyössä rehellisesti siten, miten vastaajat ovat ne minulle ilmoittaneet.

Taulukkomuotoisissa vastauksissa on nähtävissä kunkin kysymyksen kohdalla vastaajien kokonaismäärät sekä yksilöitynä vastausten kappalemäärät ja sijoittuminen eri arvoasteikkojen alle. Tutkimustulokset olen ilmoittanut keskiarvoilla ja vertaillut heikoin ja parhaimman keskiarvon saaneita tuloksia sanallisesti toisiinsa. Avointen kysymysten kohdalla tuloksissa oli osittain samoja vastauksia, jotka olen yhdistänyt siten, ettei vastausten sisältö muuttunut. Osassa avointen kysymysten vastaustulosten raportoinnissa olen käyttänyt suoria lainauksia voidakseni välittää tulokset niin, että asiasisältö säilyy sellaisenaan eikä aiheuta tulkintaepäselvyyksiä. Tällä tavoin vastaajien mielipiteet tulevat mielestäni parhaiten ja aidolla tavalla esille.

Arja Kuula (2006) korostaa hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluvaksi rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimustyössä kuten myös tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tuloksen arvioinnissa. Hän korostaa lisäksi eettisyyttä tiedon hankinnassa sekä avoimuutta ja yksityiskohtaista raportointia tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Kuula 2006, 34 - 35.)

6.2 Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteuttaminen

Opinnäytetyöni tutkimustehtävänä oli selvittää kyselyn avulla sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden käsityksiä työhyvinvointiin liittyvistä työyhteisön toimintatavoista, joita voidaan johtamisen avulla muuttaa parempaan suuntaan. Valittuani menetelmäksi kyselytutkimuksen aloin työstämään kyselylomaketta, jolla voisin saada mahdollisimman monipuolista tietoa asettamastani tutkimustehtävästä.

Raine Valli (2010) kirjoittaa artikkelissaan, että kyselylomakkeen tekemisessä, toisin kuin haastattelun tekemisessä, korostuu voimakkaasti lomakkeen enakkosuunnittelu, koska tarkentavia kysymyksiä ei ole enää kyselyn toteuttamisen jälkeen mahdollista esittää. Hän suosittelee myös sitä, että lomaketta laadittaessa kannattaa tehdä yhteistyötä kohdejoukkoon kuuluvien kanssa. Oikein kohdennetut ja selkeät, ymmärrettävät kysymykset helpottavat vastaajaa ja antavat tutkijalle sitä tietoa, mitä alun perin on lähdetty hakemaan. (Valli 2010, 236 - 237.)

Vallin ohjeita noudattaen aloin laatia kysymyksiä, jotka olisivat sisällöltään valmentavaan johtamistapaan läheisesti liittyviä. Haasteena oli samalla laatia sellaiset kysy-

mykset, jotka poikkesivat henkilöstölle aiemmin tehdystä kyselystä ja jotka antaisivat kaupungin toivomaa tietoa myös henkilöstön koulutustarpeista. Muokkasin kysymyksiä yhteistyössä useaan otteeseen kaupungin sosiaali- ja terveysalasta vastaavan johtajan opastuksella. Mahdollisimman monipuolisen tiedon saamiseksi katsoin perustelluksi käyttää sekä valmiita kysymysvaihtoehtoja että avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten kohdalla painottui enemmän kaupungin halu selvittää koulutustarpeita, mutta kysymykset hyödynsivät myös asiaa valmentavan johtamisen kannalta, sillä valmentavan johtamisen mallissa uusien asioiden oppiminen ja työtapojen kehittäminen ovat keskeisellä sijalla.

Vallin (2010) mukaan avoimia kysymyksiä voi käsitellä samoin kuin valmiiksi annettuja kysymysvaihtoehtojakin. Tämän edellytyksenä on kuitenkin samansisältöisten vastausten luokittelu samoihin luokkiin, jolloin laadullisessa tutkimuksessa puhutaan teemoittelusta. Teemoittelun avulla tutkijan on helpompi jäsentää vastaukset ja saada kokonaiskuva vastausten sisällöistä. (Valli 2010, 248.)

Kyselylomakkeen eri osa-alueet sisälsivät kysymyksiä, joista sain tietoa myös alun perin suunnittelemani työhyvinvoinnin näkökulmasta. Valmentavassa johtamisessa oppiminen ja työn kehittäminen ovat keskeisiä asioita, joten kyselylomakkeen jaotus osaamisen kehittämiseen ja esimiestyöhön tuntui järkevältä ja tarkoituksenmukaiselta. Kyselylomakkeen monivalintakysymykset antoivat vastauksia sekä valmentavaan johtamistapaan että henkilöstön työhyvinvointiin. Valmentava johtaminen ottaa huomioon työntekijän kokonaisvaltaisesti, joten kaikkien monivalintaosioiden kysymykset, vaikka niillä olisikin työhyvinvointikysymysten merkitys, ovat jollain tavalla yhteydessä valmentavaan esimiestyöhön. Sen vuoksi ei ollut mielekästä myöskään jaotella niitä puhtaasti kuuluvaksi jompaankumpaan kategoriaan. Avointen kysymysten osalta keräsin tietoa koulutustarpeista, jotka antoivat tietoa niistä asioista, jotka ovat merkityksellisiä henkilöstön koulutuksen järjestämisen kannalta. Kaupungin edustajan toiveesta kyselylomakkeeseen lisättiin myös kohta, jossa tiedusteltiin, työskenteleekö vastaaja sosiaali- vai terveysalalla. Tämän kysymyksen myötä kaupunki saa tietoa omaa kehitystyötään varten, mutta opinnäytetyössäni en ole analysoinut kyseistä vastausta muutoin kun mainiten vastaajien jakauman sosiaali- ja terveysalalla.

Laadin kyselylomakkeen, joka sisälsi neljän eri aihealueen monivalintakysymyksiä (liite). Näitä olivat 1) kuulluksi tuleminen, sekä palautteen saaminen ja antaminen, 2) arvot ja yhteisöllisyys, 3) oppiminen ja kehittyminen, 4) johtaminen ja tiimityö. Vastausvaihtoehdot olivat 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Valmentavassa johtamisessa korostetaan jokaisen työntekijän yksilöllistä huomioon ottamista ja tämän henkilökohtaisten vahvuuksien monipuolista hyödyntämistä sekä oman että yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kuulluksi tuleminen, sekä palautteen saaminen ja antaminen, ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita työyhteisön vuorovaikutuksen ja työn kehittämisen toteutumisen kannalta. Ensimmäisen osion kysymyksellä halusin selvittää sitä, käydäänkö keskustelua rakentavassa hengessä ja kokevatko työntekijät tulevansa kuulluksi. Kysymysten asettelulla halusin tuoda näkyväksi palautteen saamisen ja antamisen niin esimiesten kuin työntekijöidenkin välillä.

Arvot ja yhteisöllisyys muodostavat perusteet työyhteisön toimintatavoille ja valmentavan johtamisen mallille. Kokemus yhteisen asian eteen tehtävästä työstä vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin ja siihen, miten arjen työ onnistuu. Toisen osion kysymyksillä hain vastausta siihen, minkälainen työilmapiiri työyhteisössä koetaan olevan ja mahdollistaako se erilaisten toimintatapojen tai ajatusten esille tuomisen.

Oppiminen ja kehittyminen ovat merkittävässä asemassa valmentavassa johtamisessa. Työntekijän ammatillinen osaaminen ja sen edelleen kehittäminen ylläpitävät työmotivaatiota ja osaamista. Kolmannessa kysymysosiossa halusin selvittää työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia siitä, miten oppiminen mahdollistetaan työyhteisöissä ja annetaanko uusien asioiden oppimiselle riittävästi aikaa. Toisena asiana korostui työn kehittämisen toteutuminen ja kokemukset siitä.

Esimies toimii valmentavassa johtamisessa suunnan näyttäjänä, mahdollistajana ja tuen antajana. Näiden asioiden toteutumisen kannalta on välttämätöntä, että esimies on tavoitettavissa, aidosti läsnä ja kiinnostunut yksittäisestä työntekijästään. Neljännessä kyselyosiossa halusin selvittää kokemuksia esimiestyön ja johtamisen toimivuudesta sekä esimiehen osallisuudesta tiimin toimintaan.

Monivalintakysymysten lisäksi lomake sisälsi kaksi kysymystä, joissa vastaajilta tiedusteltiin minkä tyyppiseen koulutustilaisuuteen he mieluiten haluaisivat osallistua ja mihin asioihin olisi kiinnitettävä huomiota, jotta työssä oppiminen mahdollistuisi. Kolmas kysymys antoi mahdollisuuden kommentoida vapaasti kyselyä tai muuta vastaajalle keskeistä asiaa. Lomakkeen lopussa kysyin lisäksi toimiiko vastaaja esimies-tehtävissä ja sosiaali- vai terveysalalla.

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset mahdollistivat vastaajien omien yksilöityjen mielipiteiden esille tuomisen heille tärkeiksi kokemissaan asioissa. Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella keräsin tietoa siitä, mitkä asiat vastaajien mielestä vaativat kehittämistä ja mitkä koetaan jo nyt myönteisenä. Kyselylomakkeen kaikkien kysymysten yhtenä tavoitteena oli herättää työntekijät ja esimiehet pohtimaan sitä, minkälaiset asiat vaikuttavat työyhteisöön ja miten jokainen itse voi näihin asioihin olla osallisena omalla asennoitumisellaan. Kysymysten laadinnassa olin tarkoituksella käyttänyt myönteiseen sävyyn esitettyjä väittämiä, sillä näin asetettuina ne tukevat valmentavan johtamistavan myönteistä ja ihmisläheistä johtamisen ideologiaa.

Yhdistin kyselyssäni sekä monivalinta- että avoimet kysymykset, koska näin saatoin kerätä aineistoa monipuolisemmin kuin pelkällä monivalintakyselylomakkeella. Kyselylomakkeen suunnittelin siten, että alkuosassa olivat monivalintakysymykset ja lopussa olivat avoimet kysymykset. Kyselylomaketta laatiessani halusin toteuttaa sen siten, että se olisi ulkonäöltään helposti hahmotettava ja vastaaminen olisi vaivatonta ja nopeaa. Loppuun jätetyt avoimet kysymykset vaativat vastaajalta oman tekstin tuottamista ja omien kokemusten esille tuomista, joka saattaa olla haastavampaa kuin valmiista vaihtoehtoista valitseminen. Avointen kysymysten avulla oli mahdollista hankkia monivalintakyselyä täydentäviä vastauksia. Avointen kysymysten sijoittaminen lomakkeen loppuosaan oli myös tästä syystä perusteltua.

Sähköinen kysely toteutettiin Webropol -ohjelmistolla. Kyselylomake lähetettiin marraskuussa 2012 sähköisessä muodossa kaupungin toimesta yleisenä jakeluna 213:lle kaupungin sosiaali- ja terveysalan työntekijälle ja esimiehelle. Vastauslomakkeiden vastausajaksi sovittiin kaksi viikkoa. Viikon kuluttua ensimmäisen kyselyn lähettämisestä henkilöstölle lähetettiin vielä muistutusviesti, sillä vastausten määrä oli odotettua vähäisempi. Kyselyn toteutuksen aikana tietooni ei tullut missään vaiheessa se, mihin

kaupungin yksiköihin kysely lähetettiin ja ketkä siihen vastasivat. Näin menetellen vastaajat pysyivät minulle tunnistamattomina.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Määräaikaan mennessä sain vastauksia 45 kappaletta. Vastauksista tuli työntekijöiltä 40 kappaletta ja esimiehiltä viisi kappaletta. Kyselylomaketta laatiessani en nähnyt tarkoituksenmukaisena erotella vastauksia sen mukaan, työskenteleekö vastaaja työntekijänä, vai esimiestehtävissä. Tähän päädyin siksi, että osalla esimiehistä saattaa olla myös esimiestehtävien lisäksi sama työnkuva kuin niillä työntekijöillä, joiden esimiehenä hän toimii. Kaupungin toimeksiantajalla ei ollut myöskään sen suuntaisia toiveita, että työntekijä- ja esimiesasemassa työskentelevien vastaukset olisi pitänyt käsitellä erillisinä vastauksina. Kysely oli myös sisällöltään sellainen, että kysymykset soveltuivat kaikilla organisaation tasolla työskenteleville henkilöille heidän asemastaan riippumatta.

Kyselyyn vastanneista kymmenen työskenteli terveysalalla ja 35 sosiaalialalla. Tutkimuksen tulosten kannalta ei ollut merkityksellistä erotella vastaajia sen mukaan, työskentelevätkö he sosiaali- vai terveysalalla. Jaottelu kahteen eri alaan antoi ainoastaan tietoa siitä, kuinka vastausmäärät jakaantuivat näiden välillä. Vastaukset on pisteytetty arvoasteikolla 1 - 5 siten, että arvo yksi vastaa kohtaa ”täysin eri mieltä” ja on sanallisen arvoasteikon mukaan välttävä. Arvo kaksi vastaa kohtaa ”jokseenkin eri mieltä” ja on sanallisen arvoasteikon mukaan tyydyttävä. Arvo kolme vastaa kohtaa ”en osaa sanoa” ja on sanallisen arvoasteikon mukaan hyvä. Arvo neljä vastaa kohtaa ”jokseenkin samaa mieltä” ja on sanallisen arvoasteikon mukaan erittäin hyvä. Arvo viisi vastaa kohtaa ”täysin samaa mieltä” ja on sanallisen arvoasteikon mukaan kiitettävä.

7.1 Kuulluksi tuleminen sekä palautteen saaminen ja antaminen

Ensimmäisessä kyselyosiossa (taulukko 1) tiedusteltiin vastaajien näkemystä siitä, miten hän tulee mielestään kuulluksi työyhteisössään, sekä saako hän palautetta muilta ja antaako hän sitä itse muille.

Taulukko 1. Kuulluksi tuleminen, sekä palautteen saaminen ja antaminen

1. Kuulluksi tuleminen, sekä palautteen saaminen ja antaminen Vastaajien määrä: 45	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minua kuunnellaan ja saan kertoa mielipiteeni	1	5	1	23	15	45	4,02
Työyhteisössä hyväksytään erilaisia mielipiteitä	1	15	3	17	9	45	3,4
Saan palautetta työstäni työkavereiltani	0	9	5	24	7	45	3,64
Saan palautetta työstäni esimieheltäni	7	15	4	13	6	45	2,91
Annan palautetta itse työkavereilleni	0	4	2	30	9	45	3,98
Annan palautetta itse esimiehelleni	4	10	4	21	5	44	3,3
Minulla on vaikutusmahdollisuuksia työssäni	2	12	4	19	8	45	3,42
Tiimissä keskustellaan yhteisistä asioista ja sopimuksista	2	8	0	16	19	45	3,93
Keskustelun sävy on kannustavaa	2	15	6	10	12	45	3,33
Työyhteisössä tehdään kompromisseja	0	12	4	19	10	45	3,6
Yhteensä	19	105	33	192	100	449	3,55

Taulukon keskiarvot sijoittuvat osioissa hyvin lähelle toisiaan. Tuloksen mukaan ”Minua kuunnellaan ja saan kertoa mielipiteeni” -väittämän keskiarvoksi muodostui luku 4,02, joka oli osion paras tulos. ”Saan palautetta esimieheltäni” -väittämän keskiarvo oli osion heikoin arvolla 2,91. Vastausten perusteella on nähtävissä myös se, että työntekijät antavat palautetta vähemmän esimiehelleen kuin työkavereilleen. Työkavereilta saatu palaute koetaan puolestaan vähäisemmäksi kuin se, mitä itse annetaan muille. Tiimissä käytävät keskustelut koetaan pääsääntöiseksi tasoltaan hyväksi tai erittäin hyväksi, mutta erilaisten mielipiteiden hyväksymisessä, keskustelun sävyn kannustavuudessa ja kompromissien tekemisessä näkemyksissä on enemmän hajontaa arvoasteikolla.

7.2 Arvot ja yhteisöllisyys

Toisessa kyselyosiossa (taulukko 2) tiedusteltiin sitä, miten arvot ja yhteisöllisyys toteutuvat vastaajan työyhteisössä.

Taulukko 2. Arvot ja yhteisöllisyys

2. Arvot ja yhteisöllisyys Vastaajien määrä: 45	täysin eri mieltä	jokseen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Työyhteisössä on yhteisesti sovitut arvot	1	10	5	22	7	45	3,53
Asioista päätetään yhdessä	2	16	2	18	7	45	3,27
Työyhteisössä toimitaan avoimesti	5	16	2	15	7	45	3,07
Jokaisen työpanosta pidetään tärkeänä	4	10	4	14	13	45	3,49
Erehtymisestä ei moitita	4	12	5	15	9	45	3,29
Koen kuuluvani työyhteisöön	0	4	4	17	20	45	4,18
Kannustamme toinen toisiamme	2	7	4	17	15	45	3,8
Työyhteisössä voi olla oma itsensä	3	4	5	17	16	45	3,87
Yhteensä	21	79	31	135	94	360	3,56

”Koen kuuluvani työyhteisöön” -väittämän tulos 4,18 muodostui keskiarvoltaan niin tämän osion kuin koko kyselyn parhaimmaksi. ”Työyhteisössä toimitaan avoimesti” -väittämän tulos oli osion heikoin keskiarvolla 3,07. ”Työyhteisössä on yhteisesti sovitut arvot” -väittämän vastausten perusteella voidaan päätellä, että työyhteisön arvoista ei ole aina sovittu yhdessä tai vaihtoehtoisesti vastaaja ei ole niistä tietoinen. Vastauksissa oli hajontaa myös kohdassa, jossa tiedusteltiin näkemystä siitä, päätetäänkö asioista yhdessä. Valtaosa vastaajista oli puolestaan jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä väittämistä, jossa työkaverin kannustaminen ja omana itsenä oleminen koettiin toteutuvan työyhteisössä. ”Erehtymisestä ei moitita” -väittämässä oli vastaajien kesken hajontaa. Vastauksiin vaikuttaa todennäköisesti työtehtävän sisältö, sen vastuullisuus sekä se, minkälainen toimintakulttuuri työyhteisössä ja esimiesten keskuudessa vallitsee.

7.3 Oppiminen ja kehittyminen

Kolmannessa kyselyosiossa (taulukko 3) tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten oppimista ja kehittymistä mahdollistetaan ja tuetaan työyhteisössä.

Taulukko 3. Oppiminen ja kehittyminen

3. Oppiminen ja kehittyminen Vastaajien määrä: 45	täysin eri mieltä	jokseen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Yhteisille palavereille on riittävästi aikaa	8	14	2	12	9	45	3
Työyhteisön toimintatapoja arvioidaan ja kehitetään yhdessä	2	15	2	17	9	45	3,36
Kehittämisehdotuksiin suhtaudutaan myönteisesti	2	15	7	10	10	44	3,25
Uusiin tehtäviin perehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa	11	16	7	9	2	45	2,44
Koulutusten sisällöt vastaavat koulutustarpeita	1	12	10	17	5	45	3,29
Kaikkia työyhteisön jäseniä ohjataan tasapuolisesti koulutuksiin	3	12	10	12	7	44	3,18
Kehityskeskusteluissa sovitaan konkreettisia tavoitteita omalle oppimiselle ja kehittymiselle	7	9	16	10	3	45	2,84
Kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat käytännössä	8	9	18	8	2	45	2,71
Yhteensä	42	102	72	95	47	358	3,01

Väittämä ”Työyhteisön toimintatapoja arvioidaan ja kehitetään yhdessä” oli keskiarvon mukaan osioin paras tulos keskiarvolla 3,36. Kehittämisehdotuksiin suhtautuminen koettiin keskimäärin melko hyväksi. Heikoimman tuloksen sai väittämä ”Uusiin tehtäviin perehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa” tuloksella 2,44. Kehityskeskusteluissa sovittavien tavoitteiden sopiminen ja niiden toteutuminen käytännössä koettiin sijoittuvan alle hyväksi määritellyn keskiarvon. Koulutuksiin pääsemisen mahdollisuudet ja koulutuksen sisällöt koettiin puolestaan kehityskeskusteluun liittyviä asioita paremmin toteutuviksi.

7.4 Johtaminen ja tiimityö

Neljännessä osiossa (taulukko 4) tiedusteltiin sitä, minkälaisia näkemyksiä vastaajilla oli johtamisesta ja tiimityöstä.

Taulukko 4. Johtaminen ja tiimityö

4. Johtaminen ja tiimityö Vastaajien määrä: 45	täysin eri mieltä	jokseen- kin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Esimies tukee ja kannustaa kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti	7	11	8	14	5	45	2,98
Tiedonkulku on toimivaa tiimin ja esimiehen välillä	7	11	3	18	6	45	3,11
Kaikki ovat selvillä omasta perustehtävästään	1	5	5	20	14	45	3,91
Esimiehellä on aikaa tiimille ja yksittäiselle työntekijälle	12	12	5	11	5	45	2,67
Työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisesti	5	15	5	17	3	45	2,96
Ongelmatilanteisiin haetaan yhdessä ratkaisuja	3	12	4	18	8	45	3,36
Esimies toimii kiinteästi osana tiimiä	10	10	7	13	5	45	2,84
Johtaminen on innovatiivista ja uusia toimintatapoja tukevaa	8	8	12	12	4	44	2,91
Yhteensä	53	84	49	123	50	359	3,09

Väittämä ”Kaikki ovat selvillä perustehtävästään” kerrytti tämän osion parhaan keskiarvon 3,91. Heikoin keskiarvo 2,67 tuli väittämälle ”Esimiehellä on aikaa tiimille ja yksittäiselle työntekijälle”. Tämän perusteella voidaan päätellä, ettei esimiehellä ole riittävästi aikaa johtamiselle tai että johtamistavoissa on laadullisesti kehittämisen varaa. Kyselyn tuloksista voidaan havaita, että esimiehen läsnäoloa ja tavoitettavuutta ei koeta riittäväksi. Tällä saattaa olla vaikutuksia tiimin jäsenten tasapuoliseen kohteluun, tiimin ja esimiehen väliseen tiedonkulkuun, sekä siihen, miten tyytyväisiä työntekijät ovat esimiehen johtamistapoihin.

Kuten yllä olevista taulukoista voi havaita, oli jokaisen erillisen osion yhteenlaskettu arvosana yli kolme. Kaikkien neljän osion keskiarvo antoi tuloksen 3,30, joka antaa keskiarvoksi arvosanan hyvä. Parhaan arvosanan muodosti kyselyn osio, jossa tiedus-

teltiin vastaajien näkemystä arvoista ja yhteisöllisyydestä. Heti pienellä erolla tämän jälkeen toiseksi sijoittui osio kuulluksi tuleminen sekä palautteen saaminen ja antaminen. Heikoimmat arvosanat saivat osiot oppiminen ja kehittyminen, sekä johtaminen ja esimiestyö.

7.5 Avointen kysymysten tulokset koulutustoiveista

Kyselylomakkeen jälkimmäinen osio muodostui avoimista kysymyksistä, joissa tiedusteltiin ensimmäiseksi sitä, millä tavalla toteutettuihin koulutuksiin henkilöstö mielel- luiten osallistuisi. Vastauksista kävi ilmi, että koulutuksiin kyllä haluttaisiin mielel- lään osallistua, mutta kiireinen työtahti ei anna mahdollisuutta osallistumista. Lisäksi koulutuksiin pääsee vain rajallinen määrä työntekijöitä. Koulutuksista toivottiin myös ilmoitettavan henkilöstölle nykyistä pidemmällä varoitusaajalla, jolloin jää aikaa järjes- tellä työtehtäviä ja työvuoroja siten, että osallistuminen on mahdollista.

Sisällöllisesti vastaajat pitivät tärkeänä mahdollisuutta osallistua spesifisti johonkin tiettyyn koulutukseen, jonka tarve on työyhteisössä yhdessä mietitty. Tämänkaltaisen koulutus katsottiin välttämättömäksi oman ammattitaidon ylläpitämiseksi ja kehittä- miseksi. Vastaajien mielestä koulutus olisi hyvä tuoda työpajamuotoisena työpaikoille ja järjestää tarvittaessa myös henkilökohtaista opastusta ja ohjausta esimerkiksi tieto- koneohjelmien käytössä tai muunlaisissa tilanteissa, joissa työntekijä kokee osaami- sensa puutteellisena suorittaessaan esimerkiksi jotain toimenpidettä. Yleisimmissä asioissa luentopohjaista opetusta ja tutustumiskäyntejä pidettiin hyvinä koulutusmuo- toina. Verkko-opetus nähtiin joustavana koulutusmuotona, mutta siihen käytettävä aika olisi järjestettävä työajalle, kuten muutkin työnantajan tarjoamat koulutukset. Vastaajat toivoivat mahdollisuutta osallistua myös pidempikestoisiin täydennyskoulu- tuksiin, jotka voisivat ”jalkautua työyhteisöön vierikoulutuksina”.

7.6 Avointen kysymysten tulokset oppimisesta ja työssä kehittämisestä

Toisena kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin mihin asioihin olisi erityisesti kiinnitet- tävä huomiota, jotta oppiminen ja työssä kehittyminen mahdollistuisi nykyistä pa- remmin. Vastausten perusteella huomiota olisi kiinnitettävä varsinkin perehdytys ja

kehittämistoiminnassa työntekijän ammatillisiin perus- ja toimintataitoihin sekä persoonallisiin kykyihin. Riittävä resurssointi henkilökuntamäärään nähtiin erittäin tärkeänä, jotta koulutuksiin osallistuminen olisi mahdollista. Tärkeänä pidettiin myös työpaikan ilmapiiriä, jossa koulutuksiin asennoiduttaisiin myönteisesti. Uusien asioiden oppimiselle olisi annettava myös nykyistä enemmän aikaa. Organisaatiossa jo olevaa osaamista olisi hyödynnettävä nykyistä enemmän, sekä tarkastella työn ydinprosesseja, niiden toimivuutta ja työn painopistealueita. Koulutuksiin osallistuneiden olisi siirrettävä osaamistaan työyhteisöön esimerkiksi mallintamisen avulla. Kehittämistoiminnan olisi oltava jatkuvaa ja tarpeiden olisi noustava organisaation sisältä. Perustyön lisäksi kaivataan enemmän aikaa kehittämistoiminnalle, sillä jatkuva kiireen tuntu ei sitä mahdollista. Työntekijöillä olisi oltava aikaa pohtia omaa työtään; ”mitä teemme, miksi ja millä tavoin?”

Vastaajat toivovat esimiestaholta avoimempaa suhtautumista uusille työskentelytavoille, jolloin työtä kehitettäisiin yhdessä ilman esimiehen ”sanelupolitiikkaa”. Näin tiimi uskaltaisi ja voisi tuoda esille omia mielipiteitään ja näkemyksiään. Työyhteisön toimivuuden kannalta koettiin tärkeänä myös kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu riippumatta siitä, kuinka kauan on työyhteisössä toiminut.

Esimiestoimintaa olisi kehitettävä palkkaamalla alan asiantuntijoita kehittämistyöhön. Kehittämistyötä olisi arvostettava nykyistä enemmän ja nähdä se tärkeänä työn kehittämisen välineenä. Esimiehiltä kaivataan myös nykyistä enemmän myönteistä ja kannustavaa palautetta negatiivisen palautteen sijaan. Kehityskeskusteluihin olisi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota, sillä niitä ei käydä kaikilla työpaikoilla tai niistä ei koeta saatavan vastaavaa hyötyä mitä odotetaan.

7.7 Avointen kysymysten vapaasti kommentoidut vastaukset

Kolmannessa kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti lomakkeen kysymyksiä ja tuoda esille muita haluamiaan asioita. Lomakkeen kysymyksiä kommentoitiin siten, että ”vastaustäpät” olisivat voineet olla suuremmat vastausten merkitsemisen helpottamiseksi. Lisäksi olisi toivottu kysymystä siitä, minkälaista palautetta saa työtovereilta. Työyhteisön rajaukseen olisi toivottu tarkennusta sen suhteen tarkoitetaanko työyhteisöllä tiimiä vai koko tulosityksikköä. Yksi vastaaja esitti kysymyksen

siitä, millaisin menetelmin valmentavaa johtajuutta voisi tietoisesti kehittää esimiestyössä, sekä kuinka työntekijä voi toimia tilanteessa, jossa näkee, ettei esimiehellä ole ”homma hallussa”.

Tässä osiossa painottui varsin kriittinen palaute esimiehiä kohtaan. Ensimmäisessä kommentissa todettiin, että ”kaupungin sote-organisaatiossa on johtavassa asemassa olevia henkilöitä, joilta puuttuu osaamisen johtamisen taidot kokonaan”. Esimiehillä koettiin olevan myös asenneongelmia tulevaisuuden sähköistä asioimista kohtaan. Tiedon kulussa koettiin myös olevan ongelmia. Yksi kommentti moitti esimiestä siitä, että tämä ”on pessyt kätensä, eikä ole läsnä alaistensa kanssa, ei ota kantaa ja on aina kiireinen. Edes puheluihin ei vastata. Kyllä me tarvitsemme esimiehen eikä mitään pikkupomoa siihen välikädeksi”. Eräs vastanneista oli sitä mieltä, että yksikön esimies on etäinen eikä hän osallistu yksikön arkeen. Johtajuuden koettiin olevan liian kaukana ja liian ohutta. ”Ammattijohtajuus puuttuu” oli yhtenä kommenttina. Eräs vastaaja ilmoitti, ettei heidän työyksikössään ole käyty kehityskeskusteluja vuosiin. Kriittisen palautteen lisäksi myönteisenä kommenttina esimiestyöstä mainittiin, että ”meidän yksikössä esimies kuuntelee ja hoitaa asiat todella hyvin”. Erään vastaajan toive oli, että työntekijän oma jaksaminen ja perhetilanne otettaisiin nykyistä paremmin huomioon esimerkiksi työaikajoustoilla. Työn olisi oltava sopivan rasittavaa ja jaksottua mielekkäällä tavalla, jolloin myös vapaa-ajalle jäisi voimia ja työstä palautuminen olisi mahdollista.

7.8 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselystä saatuja vastauksia tarkasteltaessa on syytä korostaa, että pienen vastaajamäärän takia tulos on suuntaa antava, eikä näin ollen anna välttämättä kokonaiskuvaa kaikkien kaupungin sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien yleisistä näkemyksistä. Vastaajista valtaosa oli ilmoittanut työskentelevänsä sosiaalialalla, joten varmuudella ei voida todeta samojen ilmiöiden esiintyvän terveysalalla työskentelevien vastaajien työpaikoilla. Toisaalta tarkasteltaessa vastausmäärää suhteessa vastausten luotettavuuteen ei voida tehdä sitä johtopäätöstä, että pieni vastausmäärä ei olisi samalla tavoin totuudenmukainen kuin suurempi vastausmäärä. Tutkimustuloksia tulkittaessa tutkijan ei ole mahdollista varmuudella saada selville sitä, kuinka totuudenmukaisia vastauksia

tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat antaneet, olipa kyseessä sitten suuri tai pieni vastaajajoukko.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin kaupungin toimeksiantajan toiveesta myös vastaajien työpaikkaa. Lomakkeen vastausvaihtoehtoina oli joko sosiaali- tai terveysala. Tarkasteltaessa tämän vastauksen luotettavuutta voidaan lähtökohtaisesti sekä uskoa että olettaa työntekijän olevan selvillä siitä, missä organisaatiossa ja hallinnonalalla hän toimii. Toimialalla ei sinänsä ollut vaikutusta kyselyn kokonaistulokseen eikä myöskään opinnäytetyön kannalta, koska en analysoinut vastauksia tältä pohjalta.

Kyselylomakkeen laadinta oli erittäin haasteellista, ja vaikka sitä muokattiin useaan otteeseen vastaajaystävälliseksi sekä tiedonkeruun kannalta tarkoituksenmukaiseksi, on lähes mahdotonta saada aikaan sellaista kyselyä, jonka jokainen vastaaja ymmärtää yksiselitteisesti ja samoin. Kaikilla vastaajilla on oma henkilökohtainen näkemyksensä siitä, millä arvoasteikolla ja miten kriittisesti asioita arvioi, sekä miten ja millä tasolla kysymykset ymmärtää. Vastausten luotettavuuteen voi vaikuttaa myös vastaajan senhetkinen mielentila tai muut vallitsevat olosuhteet.

Jatkotutkimusta ajatellen huomio olisi kiinnitettävä tutkimustulosten perusteella erityisesti johtamiseen ja sen kehittämiseen. Tarkkojen ja yksityiskohtaisten tietojen keräämiseksi tältä aihealueelta olisi tarkoituksenmukaista tehdä laajempi tutkimus käyttämällä tiedon keruun välineenä työntekijöiden henkilökohtaista haastattelua. Tällöin otoksen määrää olisi mahdollista hallita kyselytutkimusta paremmin ja vastauksista voitaisiin saada yksityiskohtaisempia tietoja. Haastattelun yhteydessä olisi mahdollista esittää myös tarkentavia kysymyksiä ja tarvittaessa jaotella vastaajat esimerkiksi koulutuksen, iän ja ammattinimikkeen mukaisesti mikäli niillä on tutkimuksen kannalta lisäarvoa.

Opinnäytetyöni sisältämät kehittämis ehdotukset perustuvat niihin vastauksiin, joita sain kyselyyn vastanneelta henkilöstöltä. Mikäli kyselystä saatu palaute olisi ollut määrällisesti runsaampaa, olisi sieltä voinut löytyä kehittämis ehdotusten lisäksi jo nykyisellään toimivia käytäntöjä. Pohdin sitä, mistä laimea innostus kyselyä kohtaan saattoi johtua. Koettiinko kysely turhauttavana, liian vaikeana kysymysten suhteen vai

eivätkö työntekijät ole tai jaksaa olla kiinnostuneita osaamisen kehittamisestä tai johtamisesta? Onko arki työssä niin kiireistä ettei aikaa vastaamiseen ole?

Mikäli esimiehiltä saatu palaute olisi ollut runsaampaa, olisi sieltä voinut nousta esille enemmän koko organisaatioita koskevia kehittämis ehdotuksia. Sen lisäksi, että he itse ovat esimiesasemassa, on heistä useimmilla myös oma esimies ylempänä organisaatiossa, jonka johtamistavasta voisi antaa monensuuntaista toimintatapojen kehittämisen kannalta tärkeää palautetta.

8 TUTKIMUSTULOKSIIN PERUSTUVAT KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön kyselytutkimusta varten saamani tutkimusluvan yhteydessä sovimme kaupungin toimeksiantajan kanssa siitä, että kokoan kyselyn tuloksista kehittämis ehdotuksia, jotka esittelen kaupungin esimiehille keväällä 2013. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden ja varsinkin esimiesten vastausmäärä jäi ennakolta odotettua pienemmäksi. Tästä huolimatta vastaukset antavat viitteitä siitä, että huomiota olisi kiinnitettävä ennen kaikkea seuraavissa alaluvuissa esille tuleviin kehittämistoimenpiteisiin. Kehittämis ehdotukset perustuvat kyselyn eri osioiden vastauksiin ja niistä laskettuihin keskiarvoihin sekä avoimista kysymyksistä saatuihin vastauksiin. Kehittämiskohteet on muodostettu niistä aihe-alueista, jotka vastaajat ovat arvioineet heikoimmin toteutuviksi ja jotka ovat valmiissa väittämässä saaneet laskennallisesti heikoimman keskiarvon muihin vastauksiin verrattuna.

Kohdan 8.1 kehittämis ehdotus perustuu taulukkoon numero neljä, jonka otsikko on **Johtaminen ja esimiestyö**. Tässä osiossa heikoimman arvosanan sai väittämä ”Esimiehellä on aikaa tiimille ja yksittäiselle työntekijälle”. Tämän lisäksi avoimissa kysymyksissä tuli esille vastauksia, joissa esimiestä kuvattiin etäiseksi ja vaikeasti tavoitettavaksi.

Kohdan 8.2 kehittämis ehdotus nousee esille taulukossa numero yksi, jonka otsikko on **Kuulluksi tuleminen, sekä palautteen saaminen ja antaminen**. Tässä heikoimman arvosanan sai väittämä ”Saan palautetta työstäni esimiehltäni” Tämän lisäksi avoi-

missa kysymyksissä tuli esille vastauksista, joissa arvioitiin esimiehen osaamista ja kykyä toimia tehtävissään tehtävän edellyttämällä tavalla.

Kohdan 8.3 kehittämis ehdotus perustuu taulukkoon numero kolme, jonka otsikko on **Oppiminen ja kehittyminen**. Tässä osiossa heikoimman arvosanan sai väittämä ”Uusiin tehtäviin perehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa”. Tämän lisäksi avoimissa vastauksissa tuli esille koulutustarpeet, joiden ei katsottu palvelevan henkilöstön toiveita tarjonnan ja aikataulutuksen suhteen.

Kohdan 8.4 kehittämis ehdotus perustuu taulukkoon numero kaksi, jonka otsikko on **Arvot ja yhteisöllisyys**. Tässä heikoimman arvosanan sai väittämä ”Työyhteisössä toimitaan avoimesti”. Tämän lisäksi avoimissa vastauksissa esille tullevissa kommentteissa oli kokemuksia siitä, että työyhteisöä koskevista asioista ei tiedoteta riittävän avoimesti.

8.1 Esimiehen toimenkuvan ja ajankäytön selkiennyttäminen

Valmentavassa johtamisessa esimies toimii kiinteänä osana työyhteisöä ja on siksi keskeisessä asemassa työyhteisön arjen toimivuuden kannalta. (Ristikangas 2010, 23). Esimiehellä on oltava riittävästi aikaa hoitaa myös esimiehelle kuuluvia tehtäviä, sillä hänellä saattaa esimiehen roolin lisäksi olla tehtävänä tiimissä samat tehtävät mitä muillakin tiimiin kuuluvilla. Tässä tapauksessa ajan jakaminen tarkoituksenmukaisesti korostuu entisestään. Selkeä tiedonkulku ja töiden oikeudenmukainen jakaminen tiimiläisten kesken mahdollistaa koko henkilöstön työhyvinvoinnin ja tunteen oikeudenmukaisesta kohtelusta. Organisaatiotasolla on otettava huomioon myös esimiesten jaksaminen ja työmotivaation säilyminen.

Esimiestoiminnan ajankäytön apuvälineenä suosittelen käyttämään vuosikelloa, johon on merkitty kalenterikuukausittain ne asiat, jotka esimiehen kuuluu tietyn aikarajan puitteissa hoitaa. Ennalta näkyviin kirjatut asiat varmistavat sen, että esimerkiksi kehityskeskustelut, tiimipalaverit tai muut vastaavat eivät ainakaan unohduksen vuoksi jää pitämättä. Vuosikello auttaa myös muuta henkilöstöä hahmottamaan esimiehelle kuuluvat tehtävät ja lisää ymmärrystä siitä, mihin esimiehen työaika kuluu. Palavereista ja sovitusta käytännöistä pidetään kirjaa, jolloin voidaan myöhemmin tarvittaessa tar-

kastaa yhdessä sovittuja yksityiskohtia. Suositeltavaa olisi myös sopia säännölliset ajankohdat yhteisille kokouksille, jolloin varmistetaan niiden toteutuminen myös käytännön tasolla.

8.2 Johtamiskulttuurin ja vuorovaikutuksen vahvistaminen

Valmentavassa johtamisessa painottuu voimakkaasti esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. (Kansanen 2004, 23). Esimiehen on oltava helposti lähestyttävä ja työntekijöiden saavutettavissa. Hänellä on viimekäden vastuu siitä, että tiimi toimii moitteettomasti ja saa hoidettua perustehtävänsä ennalta sovitulla tavalla. Etäinen, välinpitämätön tai kiireinen esimies ei pysty täyttämään näitä odotuksia. Johtaminen on tuotava tarpeeksi lähelle tiimiä, sillä esimiehen on tiedettävä miten kokonaisuus toimii, sekä havaita ajoissa ne asiat, joihin hänen on puututtava oman vastualueensa puitteissa. Ennen kaikkea esimiehellä on oltava halua ja kiinnostusta johtamista ja työntekijöitä kohtaan. Esimiehen on pidettävä jatkuva keskusteluyhteys työntekijöiden ja itsensä välillä, sillä ilman avointa vuorovaikutusta syntyy helposti epätietoisuutta ja väärinkäsityksiä, joita voi olla jälkikäteen vaikea oikoa ja korjata.

Organisaatiossa ylempiä hallinnollisia esimiestehtäviä hoitavien on tiedettävä mitä ”kentälle kuuluu”. Työyhteisön arjessa toimiva esimies tarvitsee oman esimiehensä tukea ja apua. Kynnys lähestyä ylempää esimiestähoa on oltava matala ja ongelmaton. Riittävän hyvin toimiva tiedotus ja vuorovaikutus ovat edellytyksiä avoimuudelle. Avoimuus tuo läpinäkyvyyttä organisaation toimintaan ja mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä on selvillä yhteisistä asioista ja sitoutuu toimimaan yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

8.3 Koulutus ja kollegiaalinen tuki

Valmentavassa johtamistavassa esimies toimii työyhteisössä suunnan näyttäjänä ja esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille. (Ristikangas 2010, 22). Oman esimiestäidon vahvistamiseksi on esimiestehtävissä toimiville järjestettävä mahdollisuus ja velvollisuuskin osallistua johtamiskoulutukseen, sillä se ei välttämättä kuulu itsestään selvänä siihen peruskoulutukseen, joka antaa kelpoisuuden toimia sosiaali- ja terveysalan tehtävissä ja esimiehenä. Johtamiskulttuurin on oltava selkeää, tavoitteellista ja ennustet-

tavaa. Tempoilu ja jatkuvasti vaihtuvat odotukset esimiehen taholta aiheuttavat epävarmuutta ja häiritsevät työhön keskittymistä. Johtamistapojen ja tyylien olisi muututtava yhteiskunnan muutoksen mukana ja olla ajan tasalla tuntien tämän hetken työyhteisöjen haasteet sekä työntekijöiden odotukset. Työyhteisöissä olisi hyvä järjestää aikaa esimiesten yhteisille tapaamisille, jolloin mahdollistuisi kollegiaalisen tuen saaminen muilta samassa asemassa olevilta. Esimies tarvitsee tukea omalle työlleen myös omalta esimieheltään. Koko työyhteisön hyvinvointiin heijastuu esimiesten hyvinvointi ja vastaavasti myös sen käänteinen puoli. Mikäli johtamistoiminnan ongelmat edellä esitetystä huolimatta jatkuvat, on työyhteisössä tarkoituksenmukaista pohtia sitä, miten toimintatapoja olisi muutettava jotta johtaminen olisi tarkoituksenmukaista ja kaikkia osapuolia tyydyttävää.

Koko henkilöstön osaamista voidaan tukea erilaisten koulutusten lisäksi työtovereiden keskinäisellä tuella ja avulla, jolloin kokeneempi kollega tukee ja ohjaa kokemattomampaa työtoveriaan. Uuden työntekijän saapumisen yhteydessä on hyvä sopia siitä, kuka työyhteisössä toimii uuden työssään aloittavan työntekijän.

Työkierto tai työtiimien jäsenten vaihtaminen eri tiimeihin aika-ajoin estää henkilöstön ”paikoilleen jämähtämisen”. Uusien asioiden oppimisen mahdollisuus lisää työmotivaatiota ja sitä kautta työssä jaksamista. Haasteena tässä on saada henkilöstö vapaaehtoisesti tekemään muutoksia oman sijoittumisen osalta, sillä tutusta ja turvallisesta ei aina haluta vapaaehtoisesti luopua, vaikka se kaikilta osiltaan ei olisikaan mielekästä. Koulutuksia järjestettäessä huomio olisi kiinnitettävä erityisesti työyhteisötaitoja kehittäviin koulutuskokonaisuuksiin, jotka koskevat koko henkilöstöä niin työntekijä- kuin koko esimiestasoakin.

8.4 Perehdytys ja työyhteisön toimintatavat

Valmentavassa johtamisessa esimiehen roolina on toimia kanssakulkijana ja työntekijän tukijana siten, että tällä on mahdollisuus hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja kehittyä niissä edelleen. Tämä periaate koskee niin vanhojen kuin uusienkin työntekijöiden kanssa toimimista. (Ristikangas 2010, 20 - 23 ja Jalava 2001, 68 - 70.) Uusien työntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä on käytännön työtaitojen neuvomisen lisäksi kiinnitettävä huomiota siihen, että puheeksi otetaan työyhteisön yhteiset arvot

ja pelisäännöt, kerrotaan miten toimitaan erilaisissa ongelmatilanteissa, miten annetaan ja otetaan palautetta, sekä miten huolehditaan siitä, että jokainen työyhteisön jäsen on tietoinen työyhteisöä ja työtehtäviä koskevista asioista. Kaikkien asioiden läpikäymisen turvaamiseksi työyhteisöissä on oltava perehdytyskansio ja ennalta sovittuna se, kenen vastuulla on uusien työntekijöiden perehdyttäminen. On tärkeää muistaa, että myös uusi esimiestehtäviään aloitteleva työntekijä tarvitsee perusteellisen perehdytyksen voidakseen suoriutua tehtävässään menestyksekkäästi.

Työyhteisössä ilmeneviin pulmiin on puututtava mahdollisimman varhain, jotta välttyttäisiin suuremmilta ja hankalasti ratkottavilta ongelmilta. Työyhteisössä on jo ennalta sovittava, miten hankalat asiat otetaan yhdessä puheeksi. Sovittu toimintamalli kirjataan ylös yhteiseksi sopimukseksi, jota kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuvat noudattamaan. Paras vaihtoehto pulmien syntymisen estämiseksi on kuitenkin ennakointi, jolloin vaikeudet on havaittavissa ajoissa ja estettävissä, ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia yksittäiselle työntekijälle, esimiehelle tai koko työyhteisölle. Mikäli työyhteisön jäsenten omat voimavarat tai taidot eivät riitä tilanteen selvittämiseen on työyhteisöillä oltava saatavilla työnohjausta tai muuta ulkopuolista apua tilanteen niin vaatiessa. Kynnys avun hakemiselle on myös oltava matala ja se on nähtävä osana työn kehittämistoimenpiteitä.

9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat monin tavoin työelämään. Viime aikoina on käyty paljon keskustelua suomalaisten liian aikaisesta eläkkeelle jäämisestä ja ammattitaitoisen työvoiman saamisesta työelämästä pois jäävien tilalle. Viikoittain uutisoidaan yrityksissä tehtävistä lomautuksista ja toimintojen lopettamisesta tai siirtämisestä muualle. Uusien työntekijöiden palkkaamisen lisäksi huolta olisi kannettava niistä ihmisistä, jotka jo työskentelevät sosiaali- ja terveysalalla. Varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen on etsitty syitä monelta taholta. Tämä on saanut myös ikäviä sävyjä, sillä keskustelu on ollut osittain syyttelevää työntekijöitä kohtaan. Työntekijät on nähty pahimmillaan laiskoina ja työtä vieroksuvina yhteiskunnan eläteinä, jotka sairauksiin tai työuupumukseen vedoten jäävät pois työelämästä. Syyttelyn ja arvostelun sijaan huomio olisi kiinnitettävä työolosuhteisiin. Ihmisen elämäntilan-

teet muuttuvat ja vaikuttavat niin yksityis- kuin työelämäänkin. Työelämä ei nykyisellään mahdollista riittäviä joustoja, joilla voitaisiin vaikuttaa henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin merkitystä ei pystytä siirtämään riittävästi käytännön työhön, vaan se jää usein puheeksi ja kauniiksi ajatuksiksi. Myöskään johtamisen merkitystä työhyvinvoinnissa ei ole korostettu tarpeeksi. Johtamisen olisi oltava kiinteästi sidoksissa niin yhteiskunnan kuin työelämän muutoksissa. Vuorovaikutus, asioiden yhteinen pohdinta ja avoin suhtautuminen edesauttavat luottamuksellisten ja avointen suhteiden muodostumista esimiehen ja työntekijöiden välillä. Hyvin toimivassa ja ilmapiiriltään terveessä työyhteisössä löytyy työn iloa, joka kannattelee yhteisöä vaikeissakin tilanteissa.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia kyselyn avulla sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden käsityksiä työhyvinvointiin liittyvistä työyhteisön toimintatavoista, joita voidaan johtamisen avulla muuttaa parempaan suuntaan. Toivoin kyselyni osaltaan herättäneen myös vastaajien keskuudessa ajatuksia siitä, miten jokainen itse voi vaikuttaa myönteisellä tavalla omaan ja työtoverin työhyvinvointiin.

Tarkastelin työssäni johtamistapojen muutosta eri vuosikymmenillä (Ks. esim. Juuti ja Seeck) ja sitä, miten niiden vaikutus on näkynyt suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä. Valmentavan johtamisen juuret voidaan sijoittaa Yhdysvaltoihin, josta se on vuosikymmenten kuluessa kantautunut suomeen kuten monet muutkin johtamisen teorit. Tarkasteltuani lähemmin valmentavan johtamisen kontekstia teoreettiseen viitekehykseen sijoitettuna totesin sen kuuluvan lähinnä psykologiaan, aikuiskasvatustieteeseen ja innovaatioteorioihin. Ristikangas (2010) toteaa oman valmentavan johtamisen pilarimallinsa sijoittuvan ratkaisukeskeiseen oppimisteoriaan. Malli kuvaakin varsin hyvin ihmisen tapaa oppia asioita, sillä siinä esitetään oppimisprosessin eteneminen vaihe vaiheelta unohtamatta opitun asian kertaamista ja toistoa.

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että valmentavan johtamisen malli ei toteudu tutkimustulosten perusteella kokonaisuudessaan niissä työyhteisöissä, joita vastaajat edustivat, mutta valmennukselle yhteisiä tekijöitä kuitenkin löytyy. Ristikankaan (2010) mallissa keskeisenä edellytyksenä on työntekijöiden ja esimiehen välinen kiinteä vuorovaikutussuhde. Tutkimustuloksista saaduista vastauksista kävi ilmi, että osalla esimiehistä ei ole joko aikaa, taitoa tai halua olla niin kiinteässä vuorovaikutuksessa

työntekijöidensä kanssa, jotta valmentavaa johtamista olisi mahdollista toteuttaa. Esimieheltä saatu palaute koettiin liian vähäiseksi, samoin työyhteisön toiminnan avoimuus. Myöskään uusien asioiden oppimiselle ei koettu olevan riittävästi aikaa. Kiire ja tunne siitä, että päivittäisistä tehtävistä selviäminen vaatii vastaajien mielestä kohtuuttomia ponnisteluja, aiheuttaa sen, että aikaa ei jää riittävästi yhteisille keskusteluille ja työn kehittämiseksi.

Myönteisinä asioina vastaajat kokivat sen, että heitä kuitenkin kuunnellaan ja he saavat kertoa mielipiteensä. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että he kokivat kuuluvansa työyhteisöön ja olivat selvillä omasta perustehtävästään. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisön toimintatapoja arvioidaan ja kehitetään yhdessä. Kyselyn kokonaisarvosanaksi muodostui vastausten perusteella arvosana hyvä, joka on sellaisenaan kannustava tulos lähdettäessä kehittämään johtamista esimerkiksi valmentavan johtamisen suuntaan.

Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että esimiestyölle ja johtamiselle olisi annettava aikaa ja johtaminen olisi nähtävä koko työyhteisöä kannattelevana voimavarana. Se, että joku työyhteisöstä nimetään esimieheksi, ei riitä antamaan riittäviä valmiuksia toimia kyseisessä tehtävässä. Mikäli esimiehen tiedolliset taidot tehtävän hoitamiseen ovat puutteellisia aiheuttaa se niin itse esimiehelle kuin työntekijöillekin epävarmuutta toimintatavoista ja vaikeuttaa päivittäisten tehtävien suorittamista. Kunnonellinen perehdyttäminen tehtävään ja lisäkoulutuksen hankkimisen mahdollistaminen puutteelliseksi koetuilta tiedon- ja taidon alueilta auttavat esimiestä kehittymään tiedollisella puolella tehtävässään ja helpottavat arjessa selviytymistä.

Esimiehen omat arvot, asenteet ja luonteenpiirteet ovat asioita joihin muiden ihmisten on hyvin vaikea vaikuttaa. Jokaisen esimiehen on tarkasteltava kriittisesti näitä ominaisuuksiaan itsessään ja mietittävä, minkälaisia vaikutuksia niillä on koko työyhteisöön. Valmentavassa mallissa johtaja on mahdollistaja. Hän tukee, kannustaa, innostaa ja haastaa työntekijää toimimaan tehtävässään siten, että tämän osaaminen ja kyvyt pääsevät parhaalla mahdollisella tavalla esille. Jokainen työntekijä on esimiehelle ainutlaatuinen ja arvokas omana itsenään. Esimies on aidosti kiinnostunut työntekijän asioista ja on valmis kulkemaan tämän rinnalla kaikissa asioissa, joissa työntekijä tarvitsee tukea ja kannustusta.

Valmentavassa johtamisessa esimies nähdään kiinteänä osana tiimiä, jossa hän on mukana ollen kiinnostunut aidosti arjen tapahtumista. Hän on helposti lähestyttävä, luotettava, inhimillinen, kannustava, myönteisesti asioihin suhtautuva, sekä sen lisäksi tekee kaikkensa sen eteen, että työyhteisö toimii perustehtävänsä mukaisesti asetettuja tavoitteita kohti. Esimiehen auktoriteetti ei muodostu omaa arvovaltaansa korostamalla, työntekijöitä komentelemalla tai käskyttämällä, vaan inhimillisellä ja kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti kohtelevalla tavalla toimien. Valmentava johtaja ei rankaise virheistä, vaan näkee ne osana oppimisprosessia. Rankaiseminen, kostaminen ja erehdyksistä muistuttaminen ei ole valmentavaan tai muuhunkaan tämän päivän johtamiskulttuuriin kuuluvaa toimintaa. Se on mitä suurimmassa määrin ammattitaidottomuutta. Esimiehenä toimiminen ei ole oman egon ja itsetunnon korottamista varten toteutettavaa toimintaa, vaan kokonaisvaltaista panostusta vaativaa ammatillista työtaitoa, joka edellyttää johtamisen teorian osaamista ja kykyä sen siirtämiseen käytännön tasolle. (Jalava 2001, 68 - 70 ja Ropo ym. 2005, 162 - 163.)

Työyhteisön ja johtamisen toimintatapoja on tarkasteltava avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Työyhteisöissä kaikkien on muistettava, että jokaisella sen jäsenellä on oltava mahdollisuus esittää perusteltu mielipiteensä ilman että muut osapuolet siitä suuttuvat ja loukkaantuvat. Työyhteisön kehittäminen ei ole mahdollista ellei asioista uskalleta puhua avoimesti. Esimiehen on huolehdittava siitä, että tämä asia toteutuu myös käytännön tasolla. Valitettavan usein asiat jäävät puheen tasolle sillä kokemukseni mukaan työyhteisössä ei uskalleta keskustella vaikeista asioista pelättäessä niiden aiheuttavan myöhemmin vaikeuksia sille työntekijälle, joka asian ottaa puheeksi. Ei siis pelkästään riitä, että asioista sovitaan puhuttavan, vaan sen on näyttävä myös käytännön tasolla. Kokemukset siitä, että työtoveri tai esimies suuttuu tai jää kantamaan kaunaa ei edesauta avoimen keskustelun syntyä. Niin tässä kuin monessa muussakin asiassa esimies toimii esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä. Avoimuus synnyttää luottamusta ja luottamus on pohjana sille, että työyhteisö toimii parhaalla mahdollisella tavalla kaikkia osapuolia kunnioittaen.

Pohtiessani, minkälaisia vaikutuksia kyselyn tuloksilla ja opinnäytetyölläni on johtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta totean, että huomiota olisi kiinnitettävä etenkin niihin kohtiin, jotka saivat heikoimmat arvosanat kyselyssä. Esille tulleiden asioiden

huomiotta jättäminen saa aikaan harvoin sen, että olosuhteet itsestään lähtevät ajautumaan parempaan suuntaan. Työhyvinvointi ei ole myöskään itsestäänselvyys, vaan se vaatii ”huoltamista ja ylläpitämistä”.

Halu toimintatapojen tarkasteluun nousee ihmisestä itsestään. On myös muistettava, että kehittäminen kehittämisen vuoksi on turhauttavaa, ellei se anna jotain konkreettista ja hyvää työyhteisölle. Oma yli kahdenkymmenen vuoden mittainen työurani kuntatyöntekijänä nostaa esille myös sen kokemuksen, että työntekijät tarvitsevat työrauhan. Liiallinen ja jatkuva muutoksessa eläminen vie voimavaroja. Kokemukseni mukaan kehittämistyölle ei myöskään anneta sen vaatimaa aikaa, vaan se on tehtävä oman työn ohessa, jolloin aika on pois jostain muusta työstä. Töiden kasaantuminen ja liian tiukat määräajat kehittämistoiminnalle voivat olla yhteydessä työuupumukseen ja työpahoinvointiin. Kehittämistoiminnalla alun perin tarkoitettu hyvä voi siis kääntyä itseään vastaan ja aiheuttaa päinvastaisen reaktion mitä oli ennalta lähdetty tavoittelemaan.

Tarkastellessani opinnäytetyötä osana omaa oppimisprosessiani, totean omaksuneeni valmentavan johtamisen omaksi johtamisopikseni. Minulla on ollut työvuosieni aikana mahdollisuus olla erilaisten esimiesten johdettavina ja tämän opinnäytetyön tekemisen myötä olen palauttanut mieleeni niitä asioita, jotka olen itse kokenut hyviksi johtamiskäytännöiksi. Vastaavasti olen pohtinut ja arvioinut myös niitä kohtaamiani toimintatapoja, joita en itse halua toteuttaa tulevaisuudessa omassa työssäni.

Opinnäytetyön tekeminen nosti esille monia muitakin ajatuksia ja tunteita, kuten esimerkiksi huolen siitä, miten aiheen kypsyttely ja toteutus etenevät asettamassani määräajassa. Aiheen kypsyttely ja valinta veivät oman aikansa ja aiheuttivat välillä turhautumista ja ahdistusta. Samoin myös tiedon keruu valitsemaltani aihealueelta. Oikeanlaisten kysymysten laatiminen kyselytutkimusta varten oli erittäin haastavaa, jotta kysymykset antoivat sitä tietoa, jota tarvitsin kartoittaessani valmentavan johtamisen toimintatapojen toteutumista. Haasteellista oli myös laatia kysymykset, jotka olivat riittävän erilaisia henkilöstölle aiemmin tehtyyn kyselyyn verrattuna. Aineiston kerääminen kyselyn avulla oli myös uusi kokemus, sillä minulla ei ole vastaavasta aiempaa kokemusta. Vastausten odottelu aiheutti jännitystä, sillä olisihan ollut mah-

dollista, että vastauksia olisi tullut vain murto-osa siitä, mitä niitä lopulta kertyi tai pahimmassa tapauksessa kysely olisi voinut tuottaa nollatuloksen.

Koko opinnäytetyön tekemiseen sen alusta loppuun on kulunut yli vuosi. Mennyt aika on antanut mahdollisuuden monenlaiselle pohdinnalle ja asioiden tarkastelulle. Asioita on pitänyt laittaa tärkeysjärjestykseen ja hyväksyä se, ettei aikataulutusta toimi aina ennalta ajatellulla tavalla. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut omaa tuntemustani siitä, mitkä ovat ne johtamiseen liittyvät arvot ja toimintatavat, jotka koen itse parhaiten toimiviksi ja sellaisiksi, joita haluaisin tulevaisuudessa omassa työssäni kehittää. Vaikeina ja epätoivoisina hetkinä mieleeni on palautunut jossain kuulemani sanat ”ei johtaminen ole rakettitiedettä, vaan ihan maalaisjärjellä toteutettavaa toimintaa”. Tämä lausahdus sopii myös mielestäni opinnäytetyön tekemiseen ja antaa uskoa niinä vaikeina hetkinä, jolloin tuntuu, ettei työ etene ponnistuksista huolimatta.

Vielä lopuksi haluan lainata Vexi Salmen sanoja siitä, mitä meidän kaikkien olisi muistettava päivittäin omissa työyhteisöissämme ja muita ihmisiä kohdatessamme.

ANNA KAIKKIEN KUKKIEN KUKKIA (Vexi Salmi 1974)

Ensi säteitään aamu antaa,
jälleen kullaten taivaan rantaa.
Hymyn lämpöisen meistä jokainen nähdä saa.
Säteet kuivaa taas nurmen nukkaa,
samoin pientä kuin suurta kukkaa.
Yhtä paljon saa päivää paistattaa koko maa.

Siis saa olla tärkein sun mielestä työs,
jos arvostat toisia myös.
Mitä teetkin, sen oikein kun teet,
ota huomioon toisten tunteet.
Koita ymmärtää myöskin ystävää heikomppaa.

Olet osanen suuren rattaan,
niin kuin toisetkin - tahtomattaan.
Siksi kannustain, auta muita vain eteenpäin.
Liityt kohtalon suureen kulkuun,
kerran koskikin taipuu sulkuun.
Et sä halventaa muita miettein saa itsekään.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Bild 2012. Je älter die Mitarbeiter, umso erfolgreicher die Firma. <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/arbeitsrecht/wirtschaft-fordert-verbot-von-raucher-pausen-22042560.bild.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.2.2012.

Borgman, Merja, Packaleń, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Carlsson, Maria, Forssell, Christina 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy

Ellinger, Andrea, Watkins, Kate & Bostrom, Robert 1999. Managers as facilitators in learning organization. Human Resource Development Quarterly 10:2, 105 - 125.

Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hafford-Letchfield, Trish, Leonard, Kate, Begum, Nasa & Chick, Neil F. 2008. Leadership and management in social care. Printed in Great Britain by The Cromwell Press Ltd, Trowgridge, Wiltshire.

Halmeenmäki, Tuomo 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Harmaja, Tiina, Hellbom, Kaj 2007. Teoksessa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Toimittanut Räsänen, Mikko. Helsinki: Edita Prima Oy.

Havunen, Risto 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heiskanen, Erika, Salo, Jari 2007. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hussi, Tomi & Pirinen, Helka. Työterveyslaitos, Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. Työterveyslaitoksen nettisivusto. <http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59> 2010.aspx Päivitetty 26.10.2010. Luettu 30.12.2012.

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Jalava, Urpo, Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Junkkari, Lari, Viitala Riitta 2007. Valmentava ote esimiestyössä. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, Pauli 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli, Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, Tommi 2006. Toivoa onnistuneesta johtamisesta. Teoksessa Juuti Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kurttila, Minna, Laane, Taina, Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2011. Arvostus: valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kylliäinen, Antti 2009. Armoa työhön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Luoma, Mikko, Salojärvi, Sari 2007. Valmentava ote esimiestyössä. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leskelä, Jori 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lönnqvist, Jouko 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Juva: WSOY.

Metsämuuronen, Jari 2010. Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Novak, Joseph 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö. Käsitekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ollila, Maija-Riitta 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WS Bookwell Oy.

Pursio, Hannu 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ray, Darred & Bronstein, Howard 1995. Teaming Up: making the transition to a self-directed, team-based organization. Printed and bound by R. R. Donnelley & Sons Company.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja, verkkodokumentti 1. painos. Työturvallisuuskeskuksen nettisivusto. http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf Ei päivitystietoa. Luettu 10.9.2012.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rytikangas, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Salmi, Vexi 1974. Anna kaikkien kukkien kukkia. Teoksessa Uusitalo, Heikki (toim.) Suuri toivelaulukirja 13/1996. Helsinki: Warner/Chappell Music Finland: Suuri suomalainen kirjakerho.

Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.

Suurnäkki, Timo 2012. Työturvallisuuskeskus. Juvan kunnan esimiesten ja työsuojeluhenkilöstön koulutustilaisuus Juvalla 23.5.2012.

Työterveyslaitos, työyhteisön hyvinvointi. Hannonen, Heli, Koskenniemi, Saija, Vattulainen, Maija. Työterveyslaitoksen nettisivusto. Ei päivitystietoa. Luettu 5.2.2012. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos, taulukko työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. Työterveyslaitoksen nettisivusto. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> Päivitetty 4.10.2012. Luettu 5.10.2012.

Valli, Raine 2010. Vastaja asettaa tulkinnalle haasteita. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Vartia, Maarit, Kandolin, Irja, Toivanen, Minna, Bergbom, Barbara, Väänänen, Ari, Pahkin, Krista, Vesala, Hanne, Haapanen, Ari & Viluksela, Marja. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:14.

Kysely työyhteisön osaamisen kehittamisestä ja johtamisesta

Laita sen vaihtoehdon kohdalle merkintä, joka parhaiten kuvaa tämänhetkistä tilannetta.

1. KUULLUKSI TULEMINEN, SEKÄ PALAUTTEEN SAAMINEN JA ANTAMINEN

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minua kuunnellaan ja saan kertoa mielipiteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä hyväksytään erilaisia mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työstäni työ-kavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työstäni esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan palautetta itse työka-vereilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan palautetta itse esi-miehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vaikutusmahdol-lisuuksia työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä keskustellaan yh-teisistä asioista ja sopimuk-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sista

Keskustelun sävy on kannustavaa

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Työyhteisössä tehdään kompromisseja

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2. ARVOT JA YHTEISÖLLISYYS

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa samaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työyhteisössä on yhteisesti sovitut arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioista päätetään yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä toimitaan avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisen työpanosta pidetään tärkeänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erehtymisestä ei moitita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kuuluvani työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustamme toinen toisiamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä voi olla oma itsensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Yhteisille palaverille on riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön toimintatapoja arvioidaan ja kehitetään yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisehdotuksiin suhtaudutaan myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusiin tehtäviin perehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusten sisällöt vastaavat koulutustarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikkia työyhteisön jäseniä ohjataan tasapuolisesti koulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluissa sovi- taan konkreettisia tavoitteita omalle oppimiselle ja kehit- tymiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutuvat käytännössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. JOHTAMINEN JA TIIMITYÖ

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Esimies tukee ja kannustaa kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on toimivaa tiimin ja esimiehen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki ovat selvillä omasta perustehtävästään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehellä on aikaa tiimille ja yksittäiselle työntekijälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmatilanteisiin haetaan yhdessä ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies toimii kiinteästi osana tiimiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen on innovatiivista ja uusia toimintatapoja tukevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Millä tavalla toteutettuihin koulutuksiin haluaisit mieluiten osallistua (esim. luennot, työpajat, henkilökohtainen opetus ja ohjaus, tutustumiskäynnit, jokin muu)?

6. Mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota, jotta oppiminen ja työssä kehittyminen mahdollistuisi nykyistä paremmin?

7. Haluaisitko kertoa vielä muuta tai kommentoida lomakkeen kysymyksiä?

8. Toimitko esimiesasemassa?

☐ Kyllä

☐ En

9. Työskentelen

☐ Sosiaalialalla

☐ Terveysalalla

Kiitos vastauksestasi!